F

联合国粮食及农业组织 | Food and Agriculture Organization of the United Nations | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura | منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent vingt-deuxième session

Rome, 6-10 novembre 2017

Évaluation de la contribution de la FAO à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces (OS 4)

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

Masahiro Igarashi
Directeur du Bureau de l'évaluation
Tél.: +39 06570-53903

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

mu657

SÉRIE «ÉVALUATIONS THÉMATIQUES»

Évaluation de la contribution de la FAO à l'Objectif stratégique 4: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

BUREAU DE L'ÉVALUATION

Octobre 2017

Table des matières

I. Introduction.....5
II. Stratégie et programme de la FAO au titre du PS 4.....7
III. Évaluation de la pertinence stratégique des activités menées dans le cadre du PS 4.....11
III.1 Pertinence du PS 4.....11
III.2 Clarté conceptuelle du PS 4.....16
III.3 Approche du PS 4 à l'appui de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces.....19
IV. Avantage comparatif et valeur ajoutée du PS 4.....21
V. Synergies entre les PS.....24
VI. Intégration des questions transversales.....25
VII. Évaluation de la contribution aux résultats.....27
VIII. Contributions aux objectifs de parité hommes-femmes.....36
IX. Contributions du PS 4 aux ODD.....37
X. Évaluation des facteurs favorisants ou limitatifs ayant une incidence sur les résultats et leur durabilité.....39
XI. Partenaires.....40
XII. Conclusions.....43
XIII. Recommandations.....48

Sigles et acronymes

CODEX	Codex Alimentarius
CPP	Cadre de programmation par pays
DFID	Ministère britannique du développement international
DPS	Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud,
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIR	Cadre intégré renforcé
FIRST (Mécanisme)	Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation
GIZ/BMZ	Deustsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit/Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFI	institution financière internationale
OIT	Organisation internationale du travail
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
ITC	Centre du commerce international
PMA	Pays les moins avancés
LFSP	Programme d'appui aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire
PMT	Plan à moyen terme
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
ODD	Objectif de développement durable
PME	petites et moyennes entreprises
SPS	mesures sanitaires et phytosanitaires
TCI	Division du Centre d'investissement
PCT	Programme de coopération technique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USD	dollar des États-Unis
PAM	Programme alimentaire mondial
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMC	Organisation mondiale du commerce

I. Introduction

1. À sa cent-seizième session, en novembre 2014[1], le Comité du Programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a approuvé le document intitulé *Évaluation stratégique et programmatique 2015-2017 – Plan indicatif à horizon mobile*[2]. À chaque session du Comité, était fournie une évaluation thématique liée aux objectifs stratégiques (OS) de la FAO. Dans ce contexte, le présent rapport fournit une évaluation relative à l'Objectif stratégique 4 (OS 4), qui vise à rendre les systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces.

2. Cette évaluation a pour objectifs principaux d'aider les États Membres et la direction de la FAO à jauger les progrès accomplis dans la concrétisation des OS et de déterminer en quoi le Cadre stratégique révisé a contribué aux efforts de l'Organisation destinés à promouvoir des systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces. Plus particulièrement, l'évaluation vise à:

   - établir la pertinence et l'efficacité de la logique d'intervention et des mécanismes d'exécution du Programme stratégique 4 (PS 4);
   - estimer la valeur ajoutée que l'orientation stratégique révisée a apportée à la démarche de la FAO consistant à favoriser la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces et examiner les résultats manifestes;
   - formuler, sur la base des éléments susmentionnés, des recommandations à l'intention de la FAO (plus particulièrement, de l'équipe chargée de la gestion du Programme stratégique concerné).

3. Bien que le Programme stratégique (PS) ait été adopté en 2013, l'évaluation ne porte que sur les travaux réalisés ou prévus par la FAO pour les périodes 2014-2015 et 2016-2017. L'approche adoptée consistait à évaluer la contribution globale de la FAO à l'OS 4, au travers des activités menées par l'équipe chargée de la gestion du PS 4 ou d'autres entités, le cas échéant[3]. Des études de cas par pays et une évaluation de l'initiative régionale en Europe et en Asie centrale[4] ont été examinées, et une triangulation des sources supplémentaires de données qualitatives et quantitatives a été effectuée afin d'étayer des évaluations portant sur ces aspects.

4. La liste complète des questions posées aux fins de l'évaluation figure dans l'encadré 1.

---

[1] CL 150/5, Rapport de la cent seizième session du Comité du Programme, novembre 2014.

[2] PC 116/5, Évaluation stratégique et programmatique 2015-2017 – Plan indicatif à horizon mobile, novembre 2014.

[3] De par la nature même du développement de chaînes de valeur inclusives, de nombreuses activités sont transversales. Ainsi, l'évaluation a mis en évidence de nombreux projets qui relevaient d'autres OS mais comportaient aussi des éléments liés à l'OS 4, comme les relations avec les marchés, la sécurité sanitaire des aliments, etc. Citons, par exemple, le programme du Centre d'urgence pour la lutte contre les maladies animales transfrontières (OS 5) et le Programme d'appui aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire (LFSP) au Zimbabwe (OS 2).

[4] En s'appuyant sur les résultats de l'examen de viabilité d'une évaluation du PS 4, l'équipe d'évaluation a choisi l'initiative régionale Amélioration du commerce agroalimentaire et intégration des marchés, mise en œuvre en Europe et en Asie centrale, comme étude de cas aux fins de la présente évaluation, étant donné qu'elle englobe tous les éléments du PS 4 et que sa mise en œuvre est bien avancée par rapport à celle des deux autres initiatives régionales relevant du PS 4.

Encadré 1. Questions de l'évaluation

Pertinence stratégique:

- Clarté conceptuelle – Existe-t-il une vision commune de la notion de systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces dans l'ensemble du programme et au sein de la FAO? Comment les concepts transparaissent-il dans la conception du programme/des projets? Comment les thèmes transversaux (changement climatique, nutrition et gouvernance) sont-ils intégrés dans le programme?
- Dans quelle mesure le programme tient-il compte des objectifs de la FAO en matière d'égalité hommes-femmes?
- Dans quels domaines le PS 4 présente-t-il un avantage comparatif?

Contribution aux résultats

- Jusqu'à présent, en quoi la FAO a-t-elle contribué aux résultats énoncés aux niveaux mondial, régional et national dans le cadre de ses activités au titre du PS 4?
- La formulation de l'OS 4 a-t-elle donné lieu à une programmation améliorée aboutissant à des éléments qui prouvent le caractère plus inclusif et plus efficace des systèmes agricoles et alimentaires?
- En quoi le PS 4 a-t-il participé jusqu'à présent à la concrétisation des objectifs d'égalité hommes-femmes de la FAO?
- Quels sont les facteurs favorisants et les facteurs limitatifs qui ont une incidence sur l'obtention des résultats et quelles mesures convient-il de prendre pour améliorer la pérennité de ces résultats?

Modalités de mise en œuvre

- Pertinence et efficacité des initiatives régionales?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés des initiatives mises en œuvre sur le terrain sont-ils intégrés à l'approche mondiale et inversement?
- Adéquation de l'appui prêté par le Siège et les bureaux régionaux?
- Dans quelle mesure l'approche de la FAO auprès des partenaires incontournables est-elle efficace?

Méthode

5. L'équipe d'évaluation a collecté des données auprès de multiples sources et s'est appuyée sur des méthodes combinées en ce qui concerne l'analyse, la validation et la triangulation des éléments à l'aune des questions posées dans le cadre de l'évaluation. Parmi les sources de données et les méthodes de collecte figurent les suivantes: étude et analyse de documents; méta-analyse d'éléments recueillis auprès du Bureau de l'évaluation (OED) et extraits d'évaluations réalisées dans d'autres cadres; entretiens avec des membres du personnel de la FAO, des partenaires et des parties prenantes (plus de 600 personnes) au Siège et aux niveaux régional et national; cinq enquêtes et des études par pays.

6. L'équipe d'évaluation s'est rendue dans les pays ci-dessous[5]:

    - *Afrique:* Éthiopie, Gambie, Ghana, Rwanda, Sénégal, Zimbabwe;
    - *Asie et Pacifique:* Inde, Thaïlande, Viet Nam;
    - *Amérique latine et Caraïbes:* Barbade, Bolivie, Chili, Colombie, Jamaïque, Mexique;

[5] Les critères de sélection des pays sont présentés dans le cadre de référence de l'évaluation, à l'annexe 4.

- *Europe et Asie centrale:* Hongrie, République de Moldova, Suisse, Tadjikistan, Ukraine;
- *Proche-Orient:* Égypte, Tunisie.

7. En outre, l'évaluation de l'OS 4 s'est fondée sur les constatations découlant des évaluations des programmes nationaux de la FAO achevés récemment ou en cours dans les pays ou territoires suivants: Arabie saoudite, Bangladesh, Cameroun, États caribéens, Guatemala, Kenya, Kirghizistan, Myanmar, Pakistan, Tanzanie, Cisjordanie et bande de Gaza.

Limites

8. Bien que l'OS 4 ait été inclus dans l'Évaluation des résultantes de l'Organisation 2017, qui aura lieu à la fin de 2017 et concernera la période 2014-2017, il n'a pas été intégré à l'étude Base de référence et résultantes de l'Organisation – Enquête 2014-2015. Par conséquent, aucune donnée de référence ni information connexe relative au programme n'était disponible au moment de la présente évaluation.

9. Au cours de l'évaluation, il est apparu de façon manifeste que la répartition des projets reposait sur des approches mixtes, certains projets étant assignés à un PS en particulier et d'autres, à plusieurs PS. De nombreux projets étaient affectés à d'autres OS, bien qu'ils aient probablement un lien étroit avec l'OS 4. C'était, de toute évidence, le cas de certains grands projets, comme le Programme d'appui aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire (LFSP) et plusieurs projets de l'Union européenne (UE) au Zimbabwe, ainsi que les projets sur la sécurité sanitaire des aliments au Bangladesh. Par conséquent, il a été difficile de se faire une image claire du portefeuille du PS 4. Les projets en question ont néanmoins été inclus dans l'analyse, le cas échéant.

10. En lien avec la question de l'assignation, de nombreuses activités menées au titre de l'OS 4 avaient débuté avant 2014, raison pour laquelle il a été compliqué de mettre en relation leurs contributions et l'OS 4.

11. L'équipe d'évaluation a conduit cinq enquêtes visant à recueillir la perception des parties prenantes sur un certain nombre de domaines de travail. À l'exception de celle portant sur les points de contact pour les questions de parité hommes-femmes, toutes les enquêtes ont obtenu un taux de réponse extrêmement limité et les données quantitatives n'étaient donc pas exploitables dans ce cadre. En revanche, les observations qualitatives ont été prises en compte.

II. Stratégie et programme de la FAO au titre du PS 4

12. Le PS 4 reflète la dimension internationale marquée des systèmes agricoles et alimentaires et reconnaît que le commerce est un élément important de la sécurité alimentaire et du bien-être économique et social. Les influences contraires de la mondialisation, de la concentration, de la modernisation et de l'industrialisation de l'agriculture (y compris les forêts et les pêches) contribuent aux gains d'efficience des systèmes alimentaires mais créent, dans le même temps, des obstacles à la concurrence qui marginalisent les acteurs plus modestes, y compris les pays moins développés.

13. Le PS 4 reconnaît que la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces nécessite la participation des États Membres et des mesures aux niveaux mondial, régional et national, en vue d'atteindre l'objectif qui consiste à libérer le monde de la faim. Les systèmes alimentaires devront optimiser l'efficience des ressources afin de produire et de mettre à la disposition de tous des produits sains, sûrs et d'un bon rapport qualité-prix, tout en veillant à l'inclusion et à l'intégration, dans les systèmes alimentaires, des petits producteurs, des catégories de consommateurs vulnérables et des pays plus faibles au plan économique.

14. Pour la période 2014-2017, le PS 4 vise à contribuer à la réalisation de l'OS 4 en intervenant sur trois résultantes: des accords, mécanismes et normes renforcés (résultante 4.1); des politiques et programmes encourageant des modèles de gestion efficaces à l'appui du développement des chaînes de valeur agricoles et alimentaires (résultante 4.2); des politiques, des instruments financiers et des investissements porteurs qui accroissent la motivation des petits acteurs (résultante 4.3).

15. Le PS 4 contribue à ces résultantes par des activités spécifiques, qui s'articulent autour de 10 produits. Le cadre de résultats relatif au PS 4, tel qu'approuvé par les États Membres de la FAO pour la période 2014-2017, est présenté dans le tableau 1 et les résultats obtenus par rapport aux cibles des indicateurs figurent à l'annexe 2.

Tableau 1. Cadre de résultats relatif à l'OS 4 (2014-2017)

Objectif stratégique: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces

Résultante 4.1: Des accords, des normes et des mécanismes internationaux favorisant des échanges et des marchés plus ouverts et plus efficaces sont formulés et mis en œuvre par les pays

- Produit 4.1.1: Des normes internationales, nouvelles et révisées, en matière de sécurité sanitaire et de qualité des aliments et de santé des végétaux, sont formulées et convenues par les pays et servent de référence pour l'harmonisation internationale
- Produit 4.1.2: Les pays et leurs communautés économiques régionales bénéficient d'une aide pour participer efficacement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'accords, de réglementations, de mécanismes et de cadres internationaux visant à mettre en place des marchés transparents et à accroître les débouchés commerciaux régionaux et mondiaux
- Produit 4.1.3: Les gouvernements et les parties prenantes nationales reçoivent des informations et analyses actualisées aux fins d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies inclusives et efficaces relatives au commerce et aux marchés
- Produit 4.1.4: Les institutions du secteur public bénéficient d'une aide pour améliorer leurs capacités de concevoir et d'appliquer des politiques et des cadres réglementaires améliorés, et de fournir des services publics liés à la santé animale et végétale, à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments

Résultante 4.2: Des chaînes agroalimentaires plus inclusives et plus efficaces sont développées et mises en place par les secteurs public et privé

- Produit 4.2.1: Les institutions du secteur public bénéficient d'une aide pour formuler et appliquer des politiques et des stratégies, et fournir des biens publics visant à rendre les chaînes agroalimentaires plus inclusives et plus efficaces
- Produit 4.2.2: Un appui est fourni à l'élaboration de programmes de réduction des pertes et du gaspillage fondés sur des données factuelles aux niveaux national, régional et mondial
- Produit 4.2.3: Les acteurs de la chaîne de valeur bénéficient d'une aide technique et administrative pour favoriser les chaînes agroalimentaires inclusives, efficaces et durables

Résultante 4.3: Des politiques, des instruments financiers et des investissements qui rendent les systèmes agroalimentaires plus inclusifs et plus efficaces sont élaborés et mis en œuvre par les secteurs public et privé

- Produit 4.3.1: Des institutions des secteurs public et privé bénéficient d'une aide pour concevoir et mettre en œuvre des instruments et services financiers visant à améliorer l'accès au capital en vue de rendre les systèmes agroalimentaires plus efficaces et plus inclusifs
- Produit 4.3.2: Des institutions d'investissement publiques et privées bénéficient d'une aide pour accroître les investissements responsables dans des systèmes agroalimentaires efficaces et inclusifs
- Produit 4.3.3: Des systèmes sont établis et des pays bénéficient d'une aide pour suivre, analyser et gérer les impacts des politiques commerciales, alimentaires et agricoles sur les systèmes alimentaires

16. **Le nouveau Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 a été approuvé à la quarantième Conférence de la FAO, en juillet 2017.** L'OS 4 consiste à renforcer les capacités des pays de participer à la formulation de normes internationales et d'accords commerciaux, d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et réglementations favorisantes, de renforcer à leur tour les capacités des acteurs de la chaîne de valeur et des services d'appui (finance et investissements) et de fournir des informations et des analyses sur les marchés mondiaux[6].

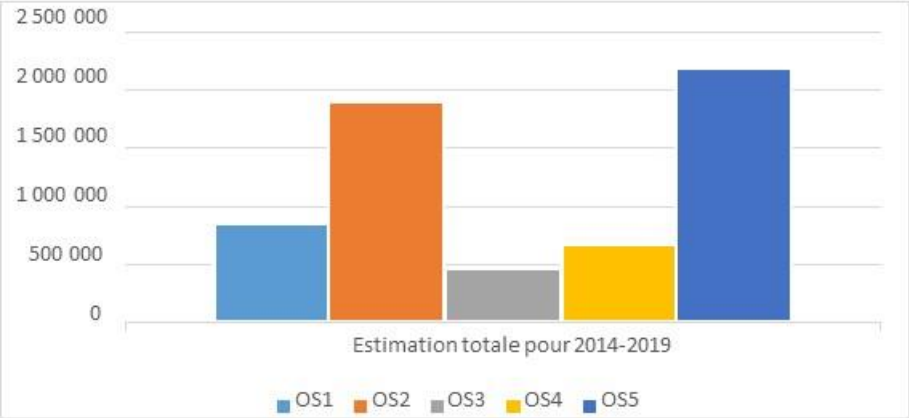
17. Le cadre de résultats a été révisé de sorte qu'il ne se fonde plus sur des résultantes relatives à des thèmes distincts (établissement de normes, commerce, développement des chaînes de valeur, pertes et gaspillages de nourriture, investissements et finance, par exemple) mais sur une approche plus intégrée, qui vise à améliorer l'efficacité et le caractère inclusif des systèmes agricoles et alimentaires, en lien direct avec les résultats en matière de développement. Dans le PMT 2018-2021, l'OS 4 comporte quatre résultantes. Les produits ont été réorganisés et réduits de dix à huit en regroupant deux produits liés à la mise en œuvre des politiques et en portant l'indicateur qui mesure les progrès accomplis dans la réduction des pertes et gaspillages de nourriture, qui était au niveau des produits, au niveau de l'objectif stratégique. Un graphique qui présente de manière plus détaillée le cadre de résultats révisé figure à l'appendice 1, en fin de rapport.

Ressources et exécution

18. Comme le montre la figure 1, l'OS 4 se situe à l'avant-dernière position des cinq objectifs stratégiques pour ce qui est des fonds affectés, qui sont estimés à 674 millions d'USD pour la période 2014-2019, soit 11 pour cent du budget total de la FAO sur la période visée.

[6] FAO, 2017. PMT 2018-2021.

Figure 1. Comparaison des budgets des OS pour 2014-2019 (en milliers d'USD)



Source: calculs effectués par l'auteur d'après le Rapport sur l'exécution du Programme 2014-2015, le Programme de travail et budget (PTB) 2016-2017 et le PTB 2018-2019.

19. Si l'on examine les sources de financement des programmes stratégiques, il apparaît que celui de l'OS 4 est le plus équilibré entre les contributions extrabudgétaires (projets financés par des donateurs) et l'ouverture de crédits nette (fonds du budget ordinaire de la FAO). Les engagements prévisionnels pour la période 2014-2019 s'élèvent à 317,6 millions d'USD (soit 47 pour cent) au titre d'une ouverture de crédits nette et à 356,7 millions d'USD sous la forme de contributions extrabudgétaires. Sur l'ensemble des cinq OS, la part moyenne de l'ouverture de crédits nette dans le financement est de 31 pour cent. Une raison principale explique que les fonds provenant du budget ordinaire représentent une proportion aussi élevée pour l'OS 4: plusieurs domaines techniques essentiels auxquels un montant relativement important est affecté de façon exclusive relèvent de la résultante 4.1. En revanche, la proportion la plus élevée du financement extrabudgétaire correspond à la résultante 4.2.

20. En analysant les données du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain de la FAO, on constate que 518 projets ont contribué ou contribuent aux résultantes de l'OS 4 sur la période 2014-2017. La plus grosse part du budget du programme (48 pour cent) revient aux projets menés au niveau des pays. À l'échelon régional, c'est l'Asie qui a reçu la part la plus importante (20 pour cent) du financement des projets liés à l'OS 4 pour la période 2014-2017, suivie de l'Afrique (17 pour cent) et de l'Amérique latine (11 pour cent)[7].

21. L'UE est le premier partenaire extérieur pour ce qui est de la fourniture de ressources au programme de terrain de l'OS 4 (40 millions d'USD). La FAO, qui est le deuxième contributeur, verse un peu moins de 36 millions d'USD par l'intermédiaire du Programme de coopération technique (PCT).

22. Au niveau régional, la FAO met en œuvre actuellement 15 initiatives régionales, qui visent à traiter les priorités nationales énoncées par les États Membres lors des conférences régionales. Bien que les initiatives régionales ne soient pas spécifiques à des OS, chacune a été assignée à un PS principal. Trois initiatives régionales relèvent ainsi du PS 4, à savoir:

- Commerce agroalimentaire et intégration des marchés (Europe et Asie centrale);

[7] Bien que le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain ne fournisse pas de renseignements sur les projets mis en œuvre par la Division du Centre d'investissement (TCI), l'équipe d'évaluation croit savoir que 22 projets contribuent à l'OS 4, outre l'initiative régionale sur l'amélioration des échanges commerciaux et l'intégration des marchés en Europe et en Asie centrale.

- Développement des filières locales au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (pays insulaires du Pacifique)[8];
- Agriculture et développement des chaînes de valeur alimentaires – Améliorer les systèmes nationaux et régionaux dans le secteur de l'alimentation humaine et animale aux Caraïbes[9].

23. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a été informée que, pour la période 2016-2017, l'initiative régionale 2 concernant l'Afrique avait fait l'objet d'un examen approfondi qui avait amené à élargir son champ d'activité, qui désormais dépasse la seule intensification de la production et inclut aussi les aspects liés aux chaînes de valeur. Sous son nouveau titre, Intensification durable de la production et développement des chaînes de valeur, elle relève du PS 2 mais le PS 4 y participe grandement.

III. Évaluation de la pertinence stratégique des activités menées dans le cadre du PS 4

III.1 Pertinence du PS 4

Constatation 1. L'OS 4 consiste à élargir les perspectives, l'approche des systèmes agricoles et alimentaires n'est plus axée uniquement sur la production mais se veut plus globaliste. Les systèmes agricoles et alimentaires devront optimiser l'efficience des ressources afin de produire et de mettre à la disposition de tous des produits sains, sans danger et d'un bon rapport qualité-prix, tout en veillant à l'inclusion et à l'intégration des petits producteurs, des catégories de consommateurs vulnérables et des pays plus faibles au plan économique. Le PS 4 s'attaque à ces questions au titre de ses produits et l'équipe d'évaluation l'a donc jugé extrêmement pertinent.

24. Les règles et normes sont indispensables pour permettre un accès efficace aux marchés. Dans le cas du commerce agricole, cela inclut l'harmonisation des normes de qualité, ainsi que des exigences sanitaires et phytosanitaires. Les accords commerciaux visent de plus en plus à promouvoir la durabilité environnementale et les normes sociales. Faire respecter ces règles et normes nécessite d'établir des normes internationales de référence, qui soient le fruit d'un consensus et se fondent sur des approches objectives et scientifiques. Pour faire des choix en connaissance de cause au sujet des politiques commerciales et agricoles, les pays doivent disposer d'analyses des divers accords commerciaux et normes. Au vu du caractère récurrent et de l'incidence de la volatilité à court terme du commerce et des prix des denrées alimentaires, il est indispensable d'effectuer un suivi permanent afin d'étayer la prise de décision aux niveaux national et international, y compris grâce à la coopération internationale.

25. Il faut que les politiques, les institutions et les processus non seulement tiennent compte des règlements imposés par les pays, au titre des accords conclus, en matière de commerce, de sécurité sanitaire des aliments et de mesures sanitaires et phytosanitaires, mais aussi permettent aux chaînes de valeur de se développer de façon à répondre aux exigences des acteurs des marchés. Il convient de veiller tout particulièrement à ce que les acteurs petits et

[8] L'Initiative interrégionale sur les petits États insulaires en développement, mécanisme d'exécution de la FAO pour le Programme d'action mondial sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans les petits États insulaires en développement lancé à la quarantième Conférence de la FAO (juillet 2017), englobera les États insulaires du Pacifique.

[9] En 2016, les deuxième et troisième initiatives régionales mises en œuvre en Amérique latine et dans les Caraïbes ont été fusionnées et assignées au PS 3, les PS 4 et 2 jouant un rôle d'appui. La nouvelle initiative régionale a été dénommée «Agriculture familiale et systèmes alimentaires inclusifs pour un développement rural durable».

moyens, hommes et femmes au même titre, puissent bénéficier eux aussi de la possibilité d'apporter une valeur ajoutée, ce que pourraient les empêcher de faire l'intégration verticale et la consolidation des chaînes de valeur. Les petits producteurs ont besoin de connaissances, de compétences et d'un appui pour être à même de participer efficacement aux chaînes de valeur et de livrer une concurrence équitable sur les marchés. L'autonomisation des organisations de producteurs, la formation et le développement institutionnel et l'accès à l'investissement rural et au financement du commerce sont également des aspects essentiels. Le PS 4 aide les États Membres en traitant ces aspects au titre de ses produits.

26. Au niveau mondial, la FAO, conformément à son mandat et aux orientations formulées par son organe directeur, élabore un certain nombre de produits d'information et d'analyse concernant les marchés. Ses analyses sont jugées authentiques et fiables par les gouvernements et les organisations intergouvernementales. Elles servent en particulier à guider les décisions relatives aux politiques et aux interventions sur les marchés. C'est pourquoi il y est fait référence au moment de la prise de décisions extrêmement importantes aux niveaux national et international. Les ensembles de données de la FAO sont directement utilisés dans les enceintes internationales (Comité de l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce [OMC], par exemple) et dans le cadre des examens internationaux ou des examens par des pairs qui portent sur les politiques et les mesures d'appui sectorielles des pays.

27. Selon une évaluation de 2015 sur la contribution de la FAO aux savoirs sur l'alimentation et l'agriculture, qui englobait les éléments phares de l'OS 4, l'Organisation élabore un large éventail de produits et services de la connaissance, qui correspondent largement à son mandat et aux demandes des États Membres. Certains de ces produits et services, notamment les bases de données statistiques, sont reconnus et appréciés par le plus grand nombre. D'autres, cependant, pourraient être mieux adaptés aux besoins précis de leurs publics cibles. Les objectifs, les capacités et les moyens des destinataires éventuels des produits et services de la connaissance élaborés par la FAO sont extrêmement divers. À cet égard, l'équipe d'évaluation a fait remarquer que les besoins des utilisateurs et des apprenants n'étaient pas suffisamment évalués, ce qui limite le recours aux produits et services.

28. Aux niveaux national et régional, la multiplication des demandes d'appui formulées par des gouvernements et des organisations régionales montre la pertinence du PS 4, tel qu'expliqué aux paragraphes suivants.

29. En Afrique, nombreux sont les pays qui figurent encore parmi les moins avancés (PMA) alors que la production de pétrole, de gaz et de minerais a entraîné un boom économique et creusé les inégalités dans certains. Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition est la priorité absolue pour la plupart des pays. Dans de nombreux pays africains, les prix des denrées alimentaires sont très élevés, essentiellement à cause de la faible productivité agricole et des frais de transport onéreux et, pour beaucoup de consommateurs, les produits alimentaires de base représentent 40 à 50 pour cent des dépenses[10]. Une production et une transformation plus efficaces permettraient d'abaisser les prix et d'accorder une plus grande part de marché aux agriculteurs locaux. Comme en témoigne leurs politiques agricoles, de nombreux pays mettent de plus en plus l'accent sur le renforcement de l'agriculture, du secteur agroalimentaire et de l'industrialisation.

30. Le Bureau régional situé au Ghana a indiqué que la priorité sur le continent était l'emploi des jeunes (à titre d'exemple, l'État ghanéen mène actuellement une campagne intitulée «La

[10] Brooks, Karen, Sergiu Zorya, Amy Gautam et Aparajita Goyal, 2013, *Agriculture as a Sector of Opportunity for Young People in Africa*. Policy Research Working Paper No. 6473. Banque mondiale, Sustainable Development Network, Agriculture and Environmental Services Department, p. 8.

plantation au service de l'alimentation et de l'emploi»). L'idée qui la sous-tend est que, compte tenu du faible développement de l'industrie, le secteur agricole doit être un pourvoyeur d'emplois. Bien que les jeunes soient rarement intéressés par les emplois liés à la production agricole, le secteur agroalimentaire offre de multiples possibilités, notamment des débouchés professionnels plus en aval de la chaîne de valeur (logistique et transformation, par exemple), d'où la pertinence du PS 4.

31. Nombre d'organisations ont reconnu la nécessité d'encourager les jeunes à travailler davantage dans le secteur agricole, au vu de l'accroissement de la population jeune et du vieillissement de la population agricole. L'emploi des jeunes a été désigné comme une priorité pour l'Afrique à la Conférence régionale de 2017.

32. Nombre des pays où l'équipe d'évaluation s'est rendue ont défini des activités axées sur les jeunes, en lien avec l'OS 4. En Gambie, un nouveau projet d'un montant de 13 millions d'USD est financé par l'UE dans le but d'améliorer les débouchés économiques des jeunes. Au Rwanda, le Fonds fiduciaire africain de solidarité aide de jeunes entrepreneurs à développer une activité de production de volailles. En outre, la FAO a prêté un appui considérable à la création du Forum des jeunes Rwandais dans l'agroalimentaire (RYAF), qui compte actuellement 1 200 membres. Le Forum est doté de représentants bénévoles dans chacun des 30 districts et d'un conseil d'administration. Les membres sont organisés en cinq groupes, selon leur activité: technologies de l'information et de la communication (TIC) en agriculture, services, production, élevage, transformation. Ils ont bénéficié d'une aide à la cartographie des possibilités et des difficultés qui concernent les jeunes du secteur agroalimentaire au Rwanda et sont en train d'élaborer leur stratégie et leur premier plan annuel. Leur site Internet[11] indique des solutions de financement et d'investissement, donne des informations sur les membres et leurs produits et facilite la mise en relation.

33. L'accès des petits agriculteurs à la finance demeure l'un des principaux obstacles à une révolution agricole et à la réduction de la pauvreté. La résolution des problèmes de financement des chaînes de valeur est considérée comme extrêmement pertinente et essentielle pour que les systèmes agricoles et alimentaires soient inclusifs. Des activités de financement sont menées au niveau des pays, outre les produits de la connaissance et le renforcement des capacités. En Tanzanie, par exemple, la FAO s'est associée à la Fondation Rabobank[12] (qui englobe la National Microfinance Bank[13]) pour s'attaquer aux difficultés relatives à la production, au financement et à la commercialisation que rencontrent les petits producteurs de riz paddy.

34. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, il existe de grandes disparités entre les pays. Dans les pays les plus riches, comme l'Argentine, le Brésil et le Chili, le secteur agricole est dominé par quelques grands propriétaires terriens qui produisent la majorité des denrées agricoles du pays et sont fortement intégrés à l'économie mondiale. Le reste est cultivé sur de petites exploitations, qui contribuent relativement peu à la production agricole et à l'économie. Les inégalités sont criantes dans la région. Dans certains pays, comme la Bolivie et le Mexique, la production agricole est plus diversifiée en raison de l'influence des populations autochtones et des différences de systèmes politiques. Dans d'autres, des soulèvements et des guerres, à caractère politique ou civil, ont perturbé les travaux. Dans une région aussi hétérogène, le PS 4

[11] http://www.ryaf.rw/index.php.

[12] Rabobank est un prestataire international de services financiers qui fonctionne sur le principe de la coopération. Il réalise des opérations bancaires pour le public, les grands comptes et les particuliers, et propose des crédits-baux et des services immobiliers.

[13] Lorsque l'État tanzanien a privatisé la National Microfinance Bank (NMB) en 2005, Rabobank y a pris une participation de 35 pour cent.

semble être extrêmement pertinent. En effet, l'axe principal peut varier mais c'est l'approche systémique du PS 4 qui étaye le dialogue entre la FAO et ses interlocuteurs nationaux sur des questions comme l'incidence du niveau des exportations et de la mondialisation des marchés sur la consommation locale. Les pertes et gaspillages de nourriture suscitent un vif intérêt. Dans tous les pays, la FAO a prêté un appui à l'obtention de contrats institutionnels par les petits producteurs et les liens entre les marchés nationaux, régionaux et mondiaux ont été renforcés.

35. De nombreux pays d'Amérique latine comptent une importante population autochtone et la FAO consacre un budget et des activités pilotes à des questions intéressant ce groupe dans le cadre du PS 4, au titre de la promotion de l'inclusion. En Colombie, par exemple, l'Organisation encourage des communautés autochtones ou défavorisées à travailler dans des associations et des chaînes de valeur afin d'accroître leurs revenus et de limiter les conflits. Pratiquement tous les projets menés en Bolivie dans le cadre du PS 4 ciblent la population autochtone (à la fois les minorités ethniques d'Amazonie et les groupes autochtones de l'Altiplano) mais aussi les jeunes et les femmes. Même les travaux normatifs de haut niveau comme l'élaboration d'une norme sur le quinoa sont censés bénéficier aux petits exploitants et aux producteurs autochtones. Citons, par exemple, le projet sur le quinoa et les camélidés mis en œuvre dans 40 communautés, qui a permis d'approfondir les connaissances de la population autochtone en matière de production et de transformation (voir l'encadré 2). Le projet Camacho est mené auprès de la population autochtone dans l'ensemble du système agroalimentaire. Le recrutement sur place de techniciens qui connaissent les problématiques de la population cible et parlent les langues locales a été une mesure extrêmement fructueuse. C'est un progrès considérable du point de vue de ces communautés, dont l'un des membres estimait que *«la FAO aide vraiment les gens en tenant compte de leur réalité»*.

Encadré 2. Système agroalimentaire intégré pour le quinoa et les camélidés – Promotion d'une agriculture familiale et communautaire durable sur l'Altiplano bolivien

Dans le cadre d'un projet financé par l'Italie et intitulé Système agroalimentaire intégré pour le quinoa et les camélidés – Promotion d'une agriculture familiale et communautaire durable sur l'Altiplano bolivien, des activités ont été menées dans l'ensemble du système agroalimentaire, de l'amélioration des semences (y compris la certification de producteurs de semences et la création de banques de semences municipales) et la production/reproduction (formation et certification «agriculture biologique») jusqu'à la commercialisation (mise en lumière des avantages de la commercialisation groupée et contrats avec les municipalités aux fins de programmes d'alimentation scolaire) et à la consommation (avantages nutritionnels qui en découlent), en passant par la transformation du quinoa, de la laine et de la viande (manutention post-récolte et stockage améliorés, formation et équipement de groupes de transformateurs et accès facilité à la finance). Des études de marché ont été réalisées et des liens ont été tissés avec les marchés nationaux et internationaux du quinoa et des produits issus des camélidés (notamment à l'Expo Milano 2015). Les connaissances traditionnelles ont été mises en avant et valorisées. La population locale a acquis les moyens de travailler avec les municipalités afin de planifier les repas scolaires. Les activités ont été institutionnalisées dans le cadre de normes, de lois et de contrats à l'échelon municipal et financées par le budget annuel des communes concernées. Il s'agit d'un exemple parfait d'intervention nutritionnelle durable, efficace et inclusive qui s'appuie sur les systèmes agroalimentaires.

36. Dans nombre de petits États insulaires en développement (Pacifique, Caraïbes et océan Indien), l'isolement, la superficie modeste des terres et le coût relativement élevé des intrants, du transport et de la main-d'œuvre entravent le développement des systèmes agricoles et alimentaires. Ces pays sont de plus en plus dépendants des importations. En outre, la mauvaise

nutrition et l'obésité progressent. L'un des axes du PS 4 qui concerne tous les pays est le développement de la production alimentaire locale, notamment de chaînes de valeur locales plus diversifiées, auxquelles le tourisme et les supermarchés locaux offrent des débouchés importants. L'objectif est d'accroître l'autosuffisance et de diminuer les dépenses en devises étrangères (bien que l'avantage financier lié à la substitution des importations ne semble pas encore avoir été étudié sur la durée). Dans les Caraïbes, les activités menées à cet effet concernaient, entre autres, les chaînes de valeur du manioc, de la mangue, du lait, de l'ananas, des petits ruminants, du miel et de l'oignon. Dans les Îles Cook (Pacifique), un projet financé par le PCT a prêté un appui aux chaînes de valeur de la vanille et du jus de noni biologique, qui sont des produits d'exportation à forte valeur, et aux chaînes de valeur des légumes cultivés en hydroponie à destination du secteur touristique.

37. En Europe et en Asie centrale, la définition des «petites exploitations» n'est pas la même en Ukraine (où il existe déjà de nombreuses grandes fermes commerciales) qu'au Tadjikistan ou en République de Moldova, par exemple. Dans de nombreux pays, on observe une consolidation des terres rentables. Une autre caractéristique commune, héritage du passé soviétique, est l'aversion ou tout du moins le scepticisme à l'égard des coopératives d'agriculteurs; plusieurs tentatives de création ont d'ailleurs échoué. Enfin, le morcellement du secteur agroalimentaire est aussi généralisé et empêche les agriculteurs de fournir les quantités exigées par les contrats d'exportation. Beaucoup de pays de la région souhaitent faire entrer leur production sur les marchés mondiaux et sont fortement demandeurs d'interventions liées au PS 4.

38. Dans ce contexte, l'initiative régionale sur l'amélioration du commerce agroalimentaire et l'intégration des marchés (initiative régionale 2) mise en œuvre en Europe et en Asie centrale pendant l'exercice biennal 2016-2017 vise à aider les États Membres à améliorer les politiques qui encadrent le commerce agroalimentaire au profit des petites et moyennes entreprises (PME). La Division du Centre d'investissement (TCI) a analysé les chaînes de valeur en partenariat avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). En République de Moldova, par exemple, la FAO a réalisé une évaluation du secteur agroalimentaire et élaboré six études de référence relatives aux programmes de promotion des exportations de denrées alimentaires. Elle travaille auprès de petits exploitants mais aussi de plus gros producteurs, pour des raisons d'efficacité. En Géorgie, par exemple, l'accent semble avoir été mis sur les producteurs commerciaux à l'heure de faciliter la mise en place de la Plateforme public-privé sur la politique laitière. Par ailleurs, l'Organisation a prêté un appui à des activités visant à rendre les chaînes de valeur plus vertes, comme le projet de TCI intitulé Améliorer l'efficacité des chaînes de valeur des fruits et légumes au Tadjikistan et en République de Moldova. Le développement de chaînes de valeur tenant compte de la parité hommes-femmes a aussi été un domaine de travail important. En 2016-2017, le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale a conduit des recherches et des études sur les chaînes de valeur en Albanie, en Azerbaïdjan, au Kirghizistan, en Ouzbékistan et au Tadjikistan, qui ont permis de trouver des moyens de faire participer les femmes rurales à des activités rémunératrices et entrepreneuriales. Sur la base des recommandations figurant dans les rapports susmentionnés, l'équipe chargée de l'initiative régionale 2 a dispensé des formations au Kirghizistan et en Ouzbékistan entre mars et mai 2017.

39. En Asie, l'économie est souvent orientée vers les marchés. C'est le cas, en particulier, dans les pays à revenu intermédiaire comme le Viet Nam, où la place centrale n'est plus occupée par la production, dont la finalité était de résoudre les problèmes de sécurité alimentaire, mais par le commerce, moteur de la croissance économique. Le fait que le PS 4 mette l'accent sur la promotion des systèmes postproduction et du commerce montre que la FAO est bien placée

pour aider les gouvernements à atteindre ces objectifs. Au Viet Nam, le Cadre de programme par pays (CPP) contient des priorités relatives à la sécurité sanitaire des aliments, à la réduction des pertes post-récolte et aux politiques et programmes d'appui aux systèmes alimentaires au profit de groupes ruraux vulnérables. De plus, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique propose de lancer une initiative régionale Un monde, une santé Plus, qui reposerait sur une approche intégrative visant à prévenir et atténuer les menaces sanitaires à l'interface entre les animaux, les humains, les végétaux et l'environnement. L'objectif serait d'améliorer la santé publique et le bien-être des populations, tout en facilitant le commerce. Il s'agit d'une avancée positive, en particulier si l'on considère les problèmes qui se posent en matière de mobilisation de ressources dans une région où les donateurs bilatéraux se retirent de plus en plus et où même les fonds du PCT diminuent. L'élaboration et la promotion d'approches programmatiques à moyen et long termes seraient en adéquation avec les préférences exprimées par les donateurs.

40. Dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord, la réduction des pertes et gaspillages de nourriture est l'une des priorités des pays. Un projet intitulé Réduction des pertes et gaspillages de nourriture et développement de la chaîne de valeur au service de la sécurité alimentaire en Égypte et en Tunisie est en cours. Son objectif est de réduire de 15 pour cent les pertes de raisin et de tomates. Des études de faible ampleur sur l'inclusion au sein des chaînes de valeur, comme l'analyse des chaînes de valeur des plantes médicinales et aromatiques qui tenait compte de la parité hommes-femmes en Égypte, ont été menées; elles ont démontré les avantages associés à l'inclusion des femmes. Toutefois, on ne sait pas précisément comment ces études seront utilisées. Il est nécessaire de prêter un appui supplémentaire afin que leurs conclusions aboutissent à la formulation d'un plan d'action en faveur de l'évolution des politiques ou du développement de chaînes de valeur améliorées.

41. En résumé, la promotion d'une optique liée aux systèmes agricoles et alimentaires, dans laquelle le PS 4 est centré sur les aspects postproduction de la chaîne de valeur, est opportune et pertinente. Bien que l'approche du PS 4 soit justifiée, il existe plusieurs points de blocage qui ont limité jusqu'à présent son assimilation. Ainsi, il est nécessaire de clarifier ce que le PS 4 peut offrir, en fournissant les capacités indispensables à sa mise en œuvre et en examinant les mécanismes et les politiques à l'appui d'un élargissement des partenariats avec le secteur privé et les institutions financières internationales, en particulier aux niveaux des régions et des pays. En outre, il est reconnu qu'il convient d'opérer un changement de culture au sein de la FAO pour obtenir les résultats liés à l'OS 4. En effet, celle-ci est souvent perçue comme une organisation axée sur la production qui n'accorde que peu d'attention aux marchés. L'équipe chargée du PS 4 œuvre actuellement à cette transformation.

III.2 Clarté conceptuelle du PS 4

Constatation 2. L'inclusion et l'efficacité sont des aspects dont il a été tenu dûment compte dans la plupart des activités menées au titre du PS 4, bien que tous les pays et les personnes ne comprennent pas ces concepts de la même manière. Parfois, le renforcement de l'inclusion risque de se faire aux dépens de l'efficacité et inversement. Dans certaines régions, l'idée est très présente qu'une approche axée sur les systèmes alimentaires et agricoles est nécessairement abstraite, bien que la communication sur les activités des chaînes de valeur permette de formuler clairement des angles d'attaque face aux problèmes et d'élaborer des réponses ciblées.

42. Il est possible de distinguer les aspects de l'efficacité et de l'inclusion dont traite le PS 4 pour chaque résultante, comme indiqué dans le tableau 2.

Tableau 2. Aspects de l'inclusion et de l'efficacité sous chaque résultante

Résultante	Aspects de l'inclusion	Aspects de l'efficacité
4.1	• Transparence et prévisibilité au moyen de normes de référence • Part de marché attribuable à la confiance des consommateurs • Quoi qu'il en soit, des coûts de mise en conformité plus élevés peuvent ou non aboutir à des bonus du même ordre de grandeur • Harmonisation/réduction des tarifs douaniers, facilitation du commerce, détermination des prix, diversification des risques liés aux marchés • Atténuation des effets de la volatilité des prix, pénurie alimentaire et prévention des crises • Mesures d'intervention visant à limiter la volatilité de l'offre et des prix et les chocs sur les marchés	Niveau international: • Appui technique et financier en vue d'améliorer la participation des pays en développement • Préférences en matière de tarifs douaniers, traitement particulier et différencié pour les PMA et les pays à revenu faible et à revenu intermédiaire, préférences unilatérales • Aide alimentaire Niveau national: • Garanties spéciales pour les produits sensibles, protection contre les augmentations subites des importations • Appui ciblé aux catégories les plus faibles et les plus vulnérables • Dans l'appui aux chaînes de valeur et aux exportations, centrage sur le travail avec des associations/dialogue public-privé • Incidence sur les consommateurs
4.2	• Liens plus étroits avec les étapes postproduction, comme l'apport de valeur ajoutée et le stockage • La réduction des pertes de nourriture permet d'améliorer la sécurité alimentaire, d'accroître la productivité et d'abaisser le coût des matières premières destinées à l'industrie de transformation • L'augmentation de la quantité et/ou de la valeur des produits agricoles adaptés contribue à l'essor de l'industrie de transformation • L'utilisation responsable des ressources naturelles, les investissements accrus et l'intégration de pratiques postproduction respectueuses de l'environnement permettent de proposer, de manière durable, des produits sains, sans danger et abordables • Mécanismes de gouvernance améliorés (par exemple, coûts de transaction réduits)	• Permettre aux petits producteurs et aux PME, y compris aux groupes défavorisés comme les femmes, les jeunes et les populations autochtones, d'exploiter les débouchés commerciaux; améliorer les termes de l'échange et équilibrer les pouvoirs de marché pour les achats à grande échelle • Création d'emplois
4.3	• L'accès facilité des acteurs des chaînes de valeur à la finance peut	• L'accès des petits producteurs, y compris des groupes défavorisés

Résultante	Aspects de l'inclusion	Aspects de l'efficacité
	améliorer l'efficacité tout au long de la filière, à la fois en amont au niveau des producteurs et en aval (intermédiaires, transformateurs, acheteurs locaux), d'où un apport supplémentaire de valeur ajoutée dans le pays et l'acquisition d'une dimension supérieure • Les distorsions induites par les politiques qui entraînent une hausse des prix aux consommateurs nuisent souvent à la sécurité alimentaire • Promouvoir la cohérence des politiques par un suivi des politiques, des prix et des risques liés aux marchés peut permettre d'adopter une approche plus efficace et plus coordonnée en matière de développement • Accroître les investissements responsables peut permettre de transposer à plus grande échelle des exemples de pratiques optimales et de faire adopter plus largement des modes de production plus efficaces et plus durables	comme les femmes, les jeunes et les populations autochtones, au crédit et à la finance auprès d'institutions publiques et privées améliore leur capacité de participer et d'acquérir une dimension supérieure • Les modalités d'accès, le nantissement, les garanties d'émission, le suivi réglementaire et l'application déterminent les conditions d'accès des petits producteurs et des groupes défavorisés, comme les femmes, les jeunes et les populations autochtones

43. Au moment de l'évaluation, la FAO se fondait apparemment sur deux définitions opérationnelles des systèmes alimentaires:

    a. Les systèmes alimentaires englobent tous les processus, personnes et institutions par lesquels des produits agricoles sont cultivés, transformés et mis à la disposition des consommateurs. Il peut s'agir notamment de fonctionnaires, d'organisations de la société civile, de chercheurs et de professionnels du développement qui élaborent des politiques, des règlements, des programmes et des projets qui façonnent l'alimentation et l'agriculture[14].
    b. Un système alimentaire est constitué de l'ensemble des éléments (environnement, individus, apports, processus, infrastructures, institutions, etc.) et des activités liés à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des denrées

[14] FAO, 2013. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. *Mettre les systèmes alimentaires au service d'une meilleure nutrition*, FAO, Rome.

alimentaires, ainsi que du résultat de ces activités, notamment sur les plans socioéconomique et environnemental[15].

44. Bien que les deux définitions soient similaires, le fait de ne pas disposer d'une définition de référence dont le PS 4 favoriserait l'adoption ne fait que renforcer les incertitudes liées à l'approche du point de vue des parties prenantes. L'équipe d'évaluation a constaté, par exemple, que les notions figurant dans le PS 4 n'étaient pas comprises de la même manière dans tous les pays, en l'absence de normes claires (il en est ainsi pour la définition des pertes et gaspillages de nourriture et des systèmes agricoles et alimentaires). Certains sondés définissent l'efficacité comme étant liée à la productivité et d'autres, à la réduction des pertes de nourriture. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a reçu l'observation suivante: *«Il existe une incompréhension à propos de la notion de travaux relatifs aux chaînes de valeur. Les organisations d'agriculteurs ne sont pas dotées d'une orientation fonctionnelle. Lorsque vous allez sur le terrain, elles s'attendent à ce que vous apportiez des semences».*

45. S'agissant de la notion de systèmes alimentaires, l'équipe d'évaluation a estimé que l'OS 4 était trop abstrait et n'indiquait pas comme il fallait ce que les représentants de la FAO avaient à offrir concrètement au plan programmatique. C'est peut-être la raison pour laquelle le PS 4 se situe à l'avant-dernière place des cinq programmes stratégiques en ce qui concerne les ressources, en dépit de son importance stratégique. D'après les remarques communiquées par plusieurs bureaux de pays et bureaux régionaux, il est nécessaire de décrire l'OS 4 d'une manière qui soit plus parlante pour les responsables politiques. Comme l'a indiqué un représentant de la FAO: *«Nous devons utiliser pour l'OS 4 une formulation qui puisse être comprise dans la région. Et qui ne soit pas "systèmes alimentaires". Nos communications à l'intention des responsables politiques doivent, au minimum, comporter les termes "chaîne de valeur", "secteur agroalimentaire" et "normes" mais, au bout du compte, l'OS 4 doit viser à généraliser le sens des affaires et les débouchés commerciaux.»*

III.3 Approche du PS 4 à l'appui de systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces

Constatation 3. Chacun des domaines de travail relevant du PS 4 est clair et pertinent. Toutes les composantes du PS 4 contribuent à faire en sorte que les systèmes alimentaires soient sans danger, orientés vers les marchés, efficients et inclusifs. Néanmoins, il existe peu d'exemples illustrant l'efficacité d'une approche intégrée.

46. L'équipe d'évaluation a constaté que, dans de nombreux pays, le PS 4 se caractérisait jusqu'à présent par une approche axée sur les projets, qui reposait sur un ensemble de projets distincts de courte durée répondant à diverses demandes du gouvernement. Par conséquent, bien que certaines de ces activités soient compatibles isolément avec les objectifs du PS 4, elles ne contribueront que rarement à rendre les systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces en raison de leur dissémination et de leur échelle. Plus particulièrement, l'aide au niveau des pays a été en grande partie le fait du PCT. En se fondant sur ses visites de terrain et un examen des évaluations des programmes menés dans les pays, l'équipe d'évaluation a noté que le recours au PCT n'avait pas été suffisamment stratégique, en ce que les projets ainsi financés n'avaient pas servi de pilotes dont les résultats auraient pu attirer des financements plus importants; cela aurait pourtant permis de les transposer à plus grande échelle. Les activités

[15] *Pertes et gaspillages de nourriture dans un contexte de systèmes alimentaires durables.* Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, Rome 2014.

et produits utiles ont été nombreux mais aucune orientation claire n'a été formulée quant à la marche à suivre pour concrétiser les résultantes.

47. Bien que les efforts déployés par le chef de programme stratégique pour rencontrer régulièrement les divisions techniques aient été largement reconnus et appréciés, les différents budgets et activités sont assez indépendants au sein du PS 4. Il convient donc d'actualiser l'idée d'inclure toutes les composantes du PS 4 dans un programme unique en veillant à ce qu'elles soient plus étroitement liées. Des approches globales intégrant l'ensemble des composantes du PS 4 seraient plus efficaces, dans la mesure où elles associeraient l'établissement de normes, l'appui à la mise en conformité dans le domaine commercial et l'amélioration des résultantes concernant Un monde, une santé et la sécurité sanitaire des aliments. Naturellement, la mise en œuvre de projets de plus grande ampleur et de plus longue haleine laisserait davantage de place à une approche globale, mais il faudrait pour cela davantage de financements extérieurs. De plus, l'OS 4 est vaste – il vise à transformer les secteurs agricole et alimentaire par une approche systémique – mais le PS 4 est cantonné essentiellement aux aspects postproduction. L'entière responsabilité de rendre les systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces ne peut en aucun cas être confiée à un seul PS, d'où la nécessité de renforcer les synergies entre les PS.

48. Il convient de noter que, en 2016-2017 l'équipe chargée du PS 4, avec l'appui du Mécanisme d'appui aux programmes multidonateurs, a déjà lancé le pilotage d'approches et de partenariats nouveaux au niveau des pays, y compris une approche plus programmatique concernant l'élaboration d'interventions au titre du PS 4 dans les pays. Parmi ces projets figurent notamment les deux suivants: Développement de systèmes alimentaires durables au service des zones urbaines, mené actuellement au Bangladesh, au Kenya et au Pérou et Renforcement des capacités dans le secteur commercial en Afrique de l'Est et en Afrique australe, en cours de mise en œuvre au Mozambique, en Tanzanie et en Zambie[16].

49. TCI prête un appui explicitement reconnu comme l'un des produits du PS 4 et a entamé des travaux selon une approche globale du PS 4. Cela se reflète dans l'aide qu'elle apporte aux gouvernements pour ce qui est de l'examen et de la révision de leurs stratégies, plans et programmes relatifs au secteur agricole, comme au Viet Nam en 2013 et au Rwanda actuellement. TCI accorde aussi une attention particulière à l'inclusion en intégrant de manière stratégique les PME dans ses travaux d'appui aux investissements et en facilitant les liens des petits agriculteurs avec les marchés et le secteur agroalimentaire dans une grande partie de ses travaux de formulation. Cependant, les résultats de l'évaluation de 2013 portant sur le rôle de la FAO dans les investissements au profit de la sécurité alimentaire et nutritionnelle demeurent valables: compte tenu du modèle d'activité de TCI, il est difficile de renforcer l'intégration avec les programmes de la FAO, bien que ceux-ci disposent de l'expertise et des capacités nécessaires pour faciliter la concrétisation des objectifs du PS 4, comme l'a montré la collaboration efficace avec l'initiative régionale 2 en Europe et Asie centrale.

50. S'agissant des produits de la connaissance en lien avec le PS 4, l'équipe d'évaluation a noté que le personnel s'inquiétait de ce qu'il percevait comme une tendance à mettre en retrait les produits mondiaux, étant donné que le Cadre stratégique est axé sur les résultats au niveau des pays. En ce qui concerne la normalisation, la FAO redouble d'efforts pour aider les pays et les régions à mieux utiliser certains de ces instruments, selon qu'il convient, mais s'emploie surtout à faire en sorte que les produits de la connaissance conservent leur fiabilité technique et servent de référence au niveau national. Tel qu'expliqué dans la section suivante, il s'agit d'une stratégie

[16] Par ailleurs, la FAO mène des activités en lien avec ce projet au Rwanda mais celles-ci sont financées par le Mécanisme d'appui aux programmes multidonateurs au titre d'un autre projet.

pertinente, dans la mesure où l'avantage comparatif de la FAO en tant que fournisseur essentiel d'une expertise technique est largement reconnu.

51. Approuvée en 2005, la stratégie de la FAO en matière de sécurité sanitaire des aliments vise à mettre en place et à renforcer des systèmes de gouvernance de la sécurité sanitaire des aliments aux échelons national et international[17]. Elle comporte cinq volets: i) renforcer les capacités nationales de réglementation en matière de contrôle des aliments; ii) fournir un appui à la gouvernance de la sécurité sanitaire des aliments fondée sur la science; iii) promouvoir une meilleure gestion de la sécurité sanitaire des aliments aux différents stades de la filière alimentaire; iv) faciliter l'accès à l'information par l'intermédiaire de plateformes et de bases de données pertinentes; v) contribuer à la collecte d'informations sur la filière alimentaire et fournir des prévisions sur les questions intéressant la réglementation des aliments.

52. La stratégie est mise en œuvre sous la forme d'une palette de produits et services techniques mondiaux fournis par la FAO et d'une assistance technique dans le cadre de programmes régionaux et nationaux, qui sont pour la plupart des projets de coopération technique. Plus particulièrement, le programme de l'Organisation sur la sécurité sanitaire des aliments prête un appui aux activités suivantes: i) établissement de normes internationales de référence fondées sur des avis scientifiques; ii) mise en œuvre de systèmes nationaux efficaces de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments sur la base des normes internationales et en accord avec elles; iii) renforcement de la mise en conformité avec les normes tout au long de la chaîne de valeur grâce à une gestion de la sécurité sanitaire des aliments fondée sur l'analyse des risques; iv) réseaux et plateformes mondiaux d'échange d'informations et de renseignements, y compris sur des questions nouvelles, en vue de prévenir les menaces concernant la sécurité sanitaire des aliments. L'équipe d'évaluation a estimé que la démarche de la FAO en matière de gouvernance de la sécurité sanitaire des aliments avait globalement contribué à améliorer l'efficacité et la résilience des systèmes et marchés alimentaires[18].

IV. Avantage comparatif et valeur ajoutée du PS 4

Constatation 4. La FAO est reconnue comme une organisation spécialisée qui mène des activités et diffuse des informations d'une portée mondiale et qui est en mesure de prêter un appui de qualité sur les questions techniques, les politiques et les investissements (y compris d'apporter une expertise et des idées/innovations d'autres pays ou régions). Néanmoins, son rôle de chef de file et ses avantages comparatifs dans certains domaines sont menacés parce qu'elle ne dispose pas de capacités suffisantes pour répondre à la demande.

53. L'équipe d'évaluation constate que les parties prenantes sondées ont parfaitement connaissance du fait que la FAO est une organisation spécialisée telle que décrite dans le Cadre stratégique. Celle-ci apparaît clairement comme un chef de file mondial en ce qui concerne les statistiques agricoles, la lutte contre les pertes et gaspillages de nourriture et certains produits normatifs. FAOStat et les directives relatives à l'agriculture contractuelle, par exemple, sont fréquemment décrites par les interlocuteurs de l'Organisation et les autres parties prenantes comme une valeur ajoutée.

54. Il est intéressant de noter que l'approche systémique du PS 4 en matière d'agriculture et d'alimentation est considérée comme un atout. Le personnel du Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes a indiqué: *«Le PS 4 est une valeur ajoutée par la FAO, qui est la seule organisation à pousser le marché* [...]. *Comment faire en sorte que les petits producteurs*

[17] Stratégie destinée à améliorer la sécurité sanitaire des aliments au plan mondial (COAG/2014/5).
[18] Des informations plus complètes sur la contribution de la FAO à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments au niveau mondial seront publiées sur le site Internet d'OED.

participent au commerce national et mondial? Le PS 4 est très nouveau et peut apporter beaucoup.»

55. La FAO, par l'intermédiaire de ses organes intergouvernementaux que sont la Commission du Codex Alimentarius et la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), est idéalement placée pour faciliter la formulation et la ratification de normes sur la sécurité sanitaire des aliments et de normes sanitaires et phytosanitaires à l'échelon international. La reconnaissance officielle de ces instruments en tant que normes internationales de référence pour le commerce de produits agricoles et alimentaires (dans le cadre de l'OMC) a renforcé l'avantage comparatif et l'influence de la FAO en ce qui concerne la formulation de normes qui promeuvent non seulement le commerce mais aussi les objectifs de santé et de sécurité sanitaire des aliments.

56. Les données de la FAO sur l'évolution de la production agricole, des marchés et des prix, qui font autorité à l'échelon international, fournissent des éléments et analyses qui étayent les consultations des Membres sur les questions liées au commerce et à la sécurité alimentaire dans les grandes enceintes, en particulier le Comité de l'agriculture de l'OMC. L'avantage comparatif de la FAO tient aussi à d'autres aspects: large présence dans les pays; expertise technique, et examen et élaboration de directives et de cadres réglementaires, réseaux d'intervention d'urgence; expérience de la mise en œuvre de projets dans les pays en vue de créer/renforcer des mécanismes réglementaires et institutionnels au service de la sécurité sanitaire des aliments et de la maîtrise de la santé des animaux et des végétaux.

57. Dans les domaines de l'analyse des politiques commerciales et de la conception de mesures d'assistance technique en lien avec le commerce, le principal outil d'appui (en particulier aux PMA) est le Cadre intégré renforcé (CIR). La FAO n'est pas l'une des principales organisations responsables du CIR, bien qu'elle dispose de nets avantages comparatifs sur les questions intéressant l'alimentation et l'agriculture. Elle apporte néanmoins une complémentarité intéressante au moyen de sa large présence dans les pays par rapport à d'autres organismes techniques des Nations Unies comme la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), de ses relations institutionnelles étroites avec les ministères de l'agriculture, de l'élevage et des forêts, de services de vulgarisation et d'organisations d'agriculteurs, de points d'entrée uniques et d'outils de diagnostic pour les évaluations de la conformité aux mesures sanitaires et phytosanitaires (par exemple, évaluations du contrôle des aliments, des capacités phytosanitaires).

58. Le fait que la FAO ne soit pas l'une des principales organisations chargées du CIR est une lacune importante, étant donné que les deux tiers du portefeuille de projets du CIR concernent l'agriculture. Dans une certaine mesure, cela s'explique par le rôle prépondérant des ministères du commerce et de l'économie dans les négociations commerciales et la hiérarchisation de l'assistance technique, ainsi que par la participation généralement moins importante des ministères de l'agriculture aux travaux relatifs au commerce. Afin de combler cette lacune, le CIR et la FAO collaborent actuellement à l'amélioration de la coordination entre l'élaboration des politiques agricoles et des politiques commerciales, en particulier en Afrique.

59. En outre, l'équipe d'évaluation a observé que l'expertise de la FAO, telle que décrite aux paragraphes précédents, n'avait pas été suffisamment portée à la connaissance d'autres ministères, qui sont pourtant essentiels à l'obtention des résultats du PS 4. Dans certains pays, les sondés ont déclaré ne pas savoir que l'Organisation proposait une assistance technique dans le domaine du commerce, par exemple.

60. Le profil et l'expérience du personnel du Bureau de liaison avec les des Nations Unies ont été un atout important du point de vue de la participation de la FAO aux manifestations sur le commerce qui se sont tenues à Genève. Le Bureau de liaison peut fortement contribuer aux partenariats et à la mobilisation de ressources en ce qui concerne le commerce, l'aide humanitaire et les Objectifs de développement durable (ODD). L'équipe d'évaluation estime qu'il serait judicieux de renforcer le Bureau de liaison de Genève et d'instaurer une planification biennale ou quadriennale des travaux, qui comprendrait plusieurs éléments: liaison/représentation, communication et plaidoyer, partenariats et mobilisation de ressources. Le Bureau de liaison est en mesure d'obtenir de bons résultats à moyen terme, en particulier grâce au nouvel élan des tâches multilatérales, à l'entrée en vigueur de l'Accord sur la facilitation des échanges, au démarrage de la nouvelle phase du CIR et à l'élaboration de stratégies concertées des partenaires du développement autour des ODD.

61. Par ailleurs, la FAO est reconnue pour son rôle dans les avis et le dialogue sur les politiques. Respectée et considérée comme suffisamment neutre, elle est la seule à pouvoir rassembler tous les acteurs. Un sondé a indiqué que la FAO était à même de formuler des avis pertinents sur les politiques relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux chaînes de valeur: *«La FAO est la seule organisation qui puisse véritablement faire ce type d'observations. Et les débats parlementaires ne peuvent être étayés que par la FAO, les autres donateurs ne peuvent pas le faire.»*

62. L'avantage comparatif de la FAO tient au fait qu'elle est bien placée pour aider les gouvernements à créer des cadres/environnements réglementaires qui favorisent le caractère inclusif des chaînes de valeur et à attirer les investissements nécessaires. De nombreuses parties prenantes implantées dans les pays ont souligné le rôle important que joue la FAO dans les interventions au niveau des chaînes de valeur, en mettant à disposition une expertise technique et des produits de la connaissance. Il a aussi été reconnu que la FAO se distinguait en ce qu'elle suivait un modèle fonctionnel inclusif, renforçait les capacités institutionnelles et les politiques des gouvernements et travaillait avec des agriculteurs. Dans une étude sur les travaux de différents organismes des Nations Unies concernant les chaînes de valeur, il a été fait référence à l'expertise et aux capacités techniques spécialisées de la FAO, qui lui permettent d'aider les acteurs de la chaîne de valeur et les prestataires de services à accroître la productivité et la valeur ajoutée de manière durale, à resserrer les liens entre les producteurs et le secteur agroalimentaire et à améliorer l'efficacité de la distribution de denrées alimentaires et d'autres produits agricoles[19].

63. Néanmoins, beaucoup estiment que la FAO ne dispose pas des ressources ni des capacités requises pour réaliser des interventions complètes visant à développer les chaînes de valeur. Cette perception découle de l'échelle des interventions – sachant que de nombreux partenaires de développement investissent des ressources bien plus importantes dans leurs activités liées aux chaînes de valeur (par exemple, USAID, DFID) –, des capacités limitées des bureaux de pays et de la lenteur des prises de décision dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, l'équipe d'évaluation observe que les avantages comparatifs de la FAO dans l'ensemble des domaines de travail du PS 4 sont sous-exploités pour ce qui est des liens au sein du PS 4, exception faite peut-être de la deuxième initiative régionale.

64. La FAO est une organisation de référence en ce qui concerne les pertes et gaspillages de nourriture. Son appui à la conception d'une méthode de mesure de ces pertes et gaspillages est considéré comme un atout incomparable, à l'instar de son rôle en tant qu'autorité neutre réunissant toutes les entités pertinentes. La FAO participe activement à la mise en place de

[19] Stamm et von Drachenfels, 2011, p. 24.

réseaux nationaux SAVE FOOD: Initiative mondiale de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires et les gouvernements, les spécialistes techniques et le grand public ont de plus en plus conscience et connaissance de son importance. Il est prévu que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) examine pour adoption, en 2017, un projet de code de conduite sur les pertes et gaspillages de nourriture, qui faciliterait la coordination des travaux et la conclusion d'un accord sur une méthode commune de quantification, désignerait les acteurs clés et clarifierait leurs responsabilités, ainsi que les financements attendus et leurs sources. Ce serait aussi un moyen d'encourager la participation et les contributions financières d'un large éventail de donateurs publics ou privés, et d'obtenir une masse critique.

65. Dans les pays visités aux fins de l'évaluation, la plupart des sondés ont reconnu que l'appui de TCI en matière d'investissements constituait clairement un atout pour la FAO et avait contribué à des thèmes prioritaires essentiels de l'OS 4. Parmi ces thèmes figuraient l'amélioration des débouchés pour les investissements et l'agriculture par la création d'un environnement politique et réglementaire plus porteur et par une mise en relation des petits agriculteurs avec des prestataires de services agricoles, des acteurs du secteur agroalimentaire et des services d'appui rural (comme la finance) plus efficaces. Ces activités ont été rendues possibles en grande partie par l'appui que TCI a prêté à des institutions financières internationales (IFI) – plus de 95 pour cent à la Banque mondiale, au Fonds international de développement agricole (FIDA) et à la BERD – en matière de formulation et de mise en œuvre de projets, en particulier en Europe, en Asie centrale et en Afrique du Nord.

66. La FAO s'est créé une niche reconnue et s'est bâti une solide réputation dans la finance des chaînes de valeur, ce qui lui permet de mettre en relation les acteurs et les opérateurs de l'ensemble des chaînes de valeur de la finance et des produits. Toutefois, depuis 2016, les capacités du Siège en la matière s'amenuisent. L'Organisation a établi qu'il était nécessaire de renforcer les capacités dans le domaine de la finance rurale[20] en se concentrant sur les systèmes alimentaires, y compris les instruments et les services comme l'assurance agricole, les récépissés de culture et d'entrepôt et la finance des chaînes de valeur[21]. En attendant, l'équipe actuelle est sollicitée à l'extrême et peine à remplir ses obligations au titre des principaux partenariats. Pour redonner de l'élan et retrouver un rôle moteur sur le sujet de la finance des chaînes de valeur, il faut que la FAO dresse un bilan de sa vision stratégique en la matière et la ravive ou la modifie et veille à ce que les capacités adéquates soient disponibles. Autrement l'avantage comparatif et la réputation préexistants seraient perdus, et la FAO courrait le risque de voir sa réputation encore plus atteinte, tandis que les possibilités de reproduire ou de transposer à plus grande échelle l'expérience acquise pourraient ne pas être exploitées.

V. Synergies entre les PS

Constatation 5. Au titre de l'OS 4, l'approche qui concerne les systèmes alimentaires inclusifs et efficaces prend en compte les questions économiques, sociales et environnementales et il existe des synergies entre les PS dans plusieurs domaines.

67. Une forte complémentarité existe avec le PS 2 en ce qui concerne les limites de résidus de pesticides et la résistance aux antimicrobiens dans les secteurs de l'élevage et de la pêche, complémentarité qui porte à la fois sur la production et la protection, et avec le PS 5 pour ce

[20] Une distinction est opérée ici entre la finance de la chaîne de valeur, de grande ampleur et axée sur les transactions, et la finance rurale, qui met l'accent sur le microcrédit et les aspects liés à la production.

[21] FAO, avril 2017, *Priorités et allocation des ressources concernant les capacités techniques, y compris les possibilités de contributions volontaires*, C 2017/3 – Plan à moyen terme 2018-2021 et Programme de travail et budget 2018-2019. Note d'information n° 1 – avril 2017.

qui est de la maîtrise et de la prévention des crises de la filière alimentaire imputables à des ravageurs des végétaux ou à des maladies animales, y compris des zoonoses, ainsi que de l'assurance et de la gestion des risques. En réalité, il y a une continuité entre les travaux relatifs aux interventions d'urgence qui sont menés au titre du PS 5 et la création de mécanismes nationaux et internationaux préventifs de suivi et de surveillance en vue de réagir aux crises de la filière alimentaire, qui relève directement du PS 4.

68. De même, on a observé des synergies au niveau des pays, où certains projets suivent une approche globaliste des chaînes de valeur. Dans ce cadre, la FAO a prêté un appui aux services de vulgarisation au titre du PS 2 sur les techniques de production durable et, en parallèle, aide les acteurs de la chaîne de valeur en mettant en relation ces mêmes bénéficiaires avec les acheteurs et les marchés et en facilitant leur accès à la finance. Il existe une relation étroite avec le PS 1 dans le contexte de l'établissement et de la mise en œuvre de normes relatives à la nutrition, tandis que le Mécanisme FIRST (Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation), financé par l'UE, présente des synergies avec le PS 4 pour ce qui est d'améliorer la cohérence entre les politiques agricoles et les autres politiques sectorielles. Les liens avec le PS 3 sont plus visibles dans le cadre des activités visant le développement de chaînes de valeur inclusives (résultantes 4.2 et 4.3), y compris les chaînes de valeur tenant compte de la parité hommes-femmes. L'équipe d'évaluation a trouvé des éléments attestant une collaboration étroite et un travail d'équipe entre les PS, en particulier au sein des bureaux régionaux, ce qui participe aux bons résultats.

69. Au niveau des pays, il a été observé que l'application et la différenciation des OS étaient limitées du point de vue de la mise en œuvre des programmes nationaux, étant donné que l'accent a été mis sur des propositions programmatiques concrètes comme les initiatives régionales.

VI. Intégration des questions transversales

Constatation 6. Les questions transversales comme la parité hommes-femmes, la nutrition, le changement climatique et la gouvernance ont été traitées dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PS 4, de manière explicite ou annexe, et avec des degrés de priorité différents. Étant donné la place centrale de l'établissement de normes dans l'OS 4 et l'avantage comparatif de la FAO en matière de plaidoyer sur les politiques et de gouvernance, aider les pays à améliorer leurs cadres et environnements réglementaires à l'appui du secteur agroalimentaire et du commerce est un domaine qu'il pourrait être judicieux de mettre en avant dans le PS 4.

a. Parité hommes-femmes

70. Les objectifs d'égalité des sexes et d'autonomisation économique des femmes sont associés principalement à la résultante 4.2. Bien que nombre des produits liés à l'OS 4 soient considérés comme neutres en matière de parité hommes-femmes, le PS 4 dispose d'une marge de manœuvre considérable pour faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes. Cette marge de progression concerne plus particulièrement l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de cadres réglementaires et d'arrangements institutionnels, ainsi que les mesures destinées à contribuer au renforcement des capacités à l'appui du caractère inclusif des entreprises agroalimentaires, au développement des chaînes de valeur, aux stratégies de réduction des pertes de nourriture, à l'accès à la finance et à la sécurité sanitaire des aliments. Cependant, au début de travaux sur le PS 4, en 2013, la FAO a pris la décision stratégique de se concentrer sur les activités des chaînes de valeur, le commerce transfrontière et les pertes et gaspillages de nourriture, domaines dans lesquels elle était susceptible d'obtenir les meilleurs résultats, dans la limite des ressources disponibles.

71. Dans ces domaines, la FAO a lancé plusieurs initiatives et élaboré des produits et services de la connaissance à l'appui des travaux sur l'égalité des sexes dans le cadre du PS 4. Ces activités sont menées au Siège, dans les régions et dans les pays. Le renforcement des capacités en est une partie importante, qui peut prendre la forme de webinaires et de formations en face-à-face, dirigés par l'équipe et les fonctionnaires régionaux chargés de la parité hommes-femmes. Par ailleurs, la FAO a mis au point toute une palette de directives, de webinaires et d'études sur la parité dans les politiques et sur les pertes et gaspillages de nourriture, ainsi que des analyses sexospécifiques de certaines chaînes de valeur. Les directives relatives au développement de chaînes de valeur tenant compte de la parité hommes-femmes – qui se fondent sur les principes directeurs de la FAO en faveur de chaînes de valeur durables et mettent l'accent sur l'importance de la pérennité sociale – fournissent une excellente analyse des problèmes et contraintes liés à l'égalité des sexes et donnent des exemples qui montrent comment traiter ces questions à tous les niveaux des chaînes de valeur. En outre, la méthode applicable aux pertes et gaspillages de nourriture aborde les questions de parité hommes-femmes de manière transversale. La FAO met actuellement la dernière main à une note d'orientation sur le lien entre pertes alimentaires et égalité des sexes, qui fournit des indications et des outils spécifiques permettant de résoudre les difficultés sexospécifiques et d'améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur, et partant de réduire les pertes de nourriture.

b. Nutrition

72. Bien que les activités nutritionnelles entrent principalement dans le champ du PS 1, la nutrition est prise en considération dans les activités du PS 4, notamment les suivantes: chaînes de valeur tenant compte de la nutrition et activités comme la manutention post-récolte, la fortification, le stockage, l'emballage et l'étiquetage. L'équipe d'évaluation a noté, par exemple, que dans le cadre des projets intéressant des chaînes de valeur, notamment celle du lait ou des œufs au Rwanda, les agriculteurs signalaient souvent une hausse de la consommation du produit concerné, ce qui améliorait les régimes alimentaires et les apports nutritionnels. De même, au titre du programme Acheter aux Africains pour l'Afrique (PAA Afrique), des formations sur la nutrition et les achats de denrées alimentaires ont été dispensées à des parties prenantes au Malawi, au Mozambique et au Sénégal et ont contribué à la diversification de l'alimentation des élèves par l'introduction de légumes secs (Éthiopie, Niger) et de fruits et légumes (Malawi, Mozambique) dans les menus scolaires.

c. Changement climatique

73. Dans l'ensemble de la FAO, plusieurs activités importantes ont contribué à promouvoir des chaînes de valeur plus vertes, par l'élaboration d'outils et de méthodes mais aussi par la production de connaissances. Cependant, la durabilité environnementale n'est pas mentionnée explicitement dans le libellé de l'OS 4 et les activités relatives aux filières alimentaires vertes ou à la durabilité environnementale sont fragmentées, disparates et peu intégrées au sein du PS 4. Certaines activités antérieures qui étaient axées explicitement sur les filières alimentaires vertes ont disparu ces dernières années, tandis que la notion de chaîne de valeur verte s'est fondue dans le concept de durabilité qui sous-tend la programmation du PS 4. Néanmoins, il est possible de créer des synergies entre les activités importantes qui continuent de promouvoir des chaînes de valeur vertes au sein de la FAO, comme l'établissement de liens étroits avec le PS 4 en ce qui concerne l'outil ex-ante bilan carbone et l'agriculture intelligente face au climat, et avec TCI.

d. Gouvernance

74. Le PS 4 est doté de plusieurs instruments actifs qui lui permettent de prêter un appui aux cadres juridiques et politiques au service des systèmes agricoles et alimentaires. Parmi ces instruments

figurent des directives relatives à l'agriculture contractuelle, des normes volontaires pour des systèmes alimentaires durables et les Principes du CSA pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Des travaux importants ont aussi été menés dans le domaine de la gouvernance des forêts et des pêches et un solide appui à l'analyse des politique a été prêté par TCI et dans le cadre du programme Suivi et analyse des politiques alimentaires et agricoles.

75. Le programme Suivi et analyse des politiques alimentaires et agricoles de la FAO, qui a démarré en 2008, est opérationnel dans 16 pays, où il contribue à renforcer les capacités en matière de suivi des politiques. Il vise à mettre en place des systèmes durables et gérés par les pays qui permettent de suivre, d'analyser et de réformer les politiques alimentaires et agricoles afin de rendre les cadres d'action plus efficaces, plus efficients et plus inclusifs. Il a abouti à de nombreux produits de grande qualité, en particulier des rapports techniques sur divers thèmes relatifs au commerce et aux chaînes de valeur, et a fortement participé au renforcement des capacités nationales d'analyse. Au Sénégal, par exemple, il a permis de réaliser une étude d'impact des politiques de prix sur les chaînes de valeur du riz, de l'arachide et de l'oignon; dans ce cadre, des fonctionnaires ont été formés à l'utilisation d'outils d'analyse des politiques. En 2016, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a évalué 20 projets similaires de réforme des politiques auxquels elle avait prêté un appui et a conclu que le programme Suivi et analyse des politiques alimentaires et agricoles était unique de par son centrage marqué sur un cadre pour l'action porteur, ce qui pouvait produire de bons résultats.

76. De même, TCI a entrepris une série d'activités destinées à favoriser le dialogue sur les politiques dans sept pays d'Europe de l'Est et d'Afrique du Nord. Elle a ainsi contribué ainsi à améliorer la transparence du marché des céréales au Kazakhstan et le dialogue sur les politiques dans les secteurs de la viande et du lait en Ukraine et en Serbie, ce qui a conduit à remanier des lois et autres textes juridiques afin de réformer le secteur alimentaire. Fort de ces outils, le PS 4 est à même de prêter un appui à la formulation de stratégies nationales relatives à l'agriculture qui visent à transformer ce secteur sur la base d'une analyse globaliste des systèmes agricoles et alimentaires, et des plans d'investissement qui s'y rapportent.

VII. Évaluation de la contribution aux résultats

Constatation 7. Il est trop tôt pour se prononcer sur l'intérêt que suscite l'OS 4, en partie en raison des changements organisationnels et de personnel intervenus au sein du PS 4 pendant la période visée, qui n'ont fait qu'accentuer le manque de clarté de l'OS 4 au niveau des pays dans la plupart des régions autres que l'Amérique latine et les Caraïbes.

77. Plusieurs domaines de travail définis de longue date, en particulier l'établissement de normes, sont dotés de leurs propres mécanismes et organes de gouvernance, ainsi que de cadres stratégiques distincts. L'OS 4 n'a donc pas eu d'influence directe sur leur conception ou leur mise en œuvre. La stratégie programmatique du PS 4 consiste à aider les pays à appliquer des politiques et stratégies nationales et à les aligner sur les traités et engagements internationaux.

78. Il existe encore une marge de manœuvre importante pour ce qui est d'accroître la communication sur l'offre programmatique du PS 4 étant donné que, dans certains pays, le personnel n'a pas bien assimilé la notion de systèmes alimentaires. La qualité de la communication dépend aussi des ressources techniques et financières disponibles au bureau de pays, de l'appui prêté par la région et du niveau de développement économique du pays. La clarté du contenu de l'OS 4 a une incidence sur les messages adressés aux parties prenantes et sur la mobilisation de ressources.

79. En 2017, l'équipe du PS 4 a lancé un certain nombre d'initiatives destinées à promouvoir une perspective axée sur les systèmes alimentaires, y compris un dialogue interne à la FAO auquel le personnel de toutes les divisions a participé activement, un cours en face-à-face dispensé au Siège, au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et au Bureau sous-régional pour les Caraïbes, et un cours électronique qui débutera en 2018. Par ailleurs, le Département du développement économique et social dirige actuellement l'élaboration d'un cadre conceptuel pour les systèmes alimentaires.

80. Ces démarches aideront à faire mieux connaître l'approche préconisée mais elles devront s'accompagner d'une communication sur l'offre programmatique concrète et d'un appui technique adapté à l'intention des bureaux de pays.

Résultats programmatiques

Constatation 8.La progression vers les cibles organisationnelles du PS 4 a été considérable, la plupart des indicateurs ayant été atteints voire dépassés. Au niveau des pays, les projets mis en œuvre ont obtenu des résultats techniques acceptables, les capacités institutionnelles et les réformes/améliorations législatives étant les domaines où les effets ont été les plus marqués. Cependant, l'appui reposait essentiellement sur des projets du PCT, qui péchaient souvent par un manque de continuité et d'ampleur.

81. Une présentation plus complète des contributions aux résultats sous chacun des produits du PS 4 figure à l'annexe 2 mais un résumé concis figure ci-dessous.

82. Contributions à la résultante 4.1 – Des accords, des normes et des mécanismes internationaux favorisant des échanges et des marchés plus inclusifs et plus efficaces sont formulés et mis en œuvre par les pays:

- Ces dernières années, on a observé une évolution positive considérable, à savoir la multiplication des signalements nationaux d'apparition de foyer par des Membres, qui est le fruit d'un engagement volontariste de la CIPV sous la forme d'orientations et d'une démarche de sensibilisation, suite à l'adoption de procédures de notification par la Commission des mesures phytosanitaires (CMP) en 2015. Ainsi, le nombre de signalements nationaux a doublé en 2016 par rapport à l'année précédente, atteignant le chiffre record de 244. Cent douze parties ont transmis des signalements, dont 98 notifications afférentes à des organismes nuisibles, ce qui montre qu'elles sont davantage convaincues de l'utilité des obligations des pays en matière de communication d'informations aux fins de la mission mondiale de la CIPV.
- Le Codex constitue un point de référence important au niveau international en ce qui concerne les évolutions associées aux normes alimentaires, et sa base d'éléments scientifiques est considérée comme un facteur clé de sa pertinence et de la fiabilité de ses orientations normatives[22].Cependant, l'équipe d'évaluation a pris note des préoccupations quant à l'insuffisance des fonds disponibles pour répondre aux demandes croissantes d'avis scientifiques adressées au Codex.
- Les gains d'efficience obtenus grâce au recours à la technologie et à la participation par voie électronique ont contribué à accroître grandement l'ampleur et le rythme des activités de normalisation depuis 2014.

[22] Organisation mondiale de la santé, 2017, *Evaluation of WHO's normative function*, Bureau de l'évaluation de l'OMS, http://who.int/about/evaluation/who_normative_function_report_july2017.pdf?ua=1, version avant publication, juillet 2017.

- L'équipe d'évaluation a relevé de bons résultats dans les cinq domaines de la stratégie de la FAO relative à la sécurité sanitaire des aliments, plus particulièrement les suivants: appui à la gouvernance et aux décisions fondées sur des éléments scientifiques en matière de sécurité sanitaire des aliments; aide aux instances règlementaires nationales chargées du contrôle des aliments; amélioration de la gestion de la sécurité sanitaire des aliments tout au long de la chaîne de valeur. Tous ces éléments sont essentiels à des flux commerciaux reposant sur des échanges d'aliments sans danger. À cet égard, le programme de la FAO sur la sécurité alimentaire des aliments a apporté des contributions évidentes à la concrétisation de l'OS 4. Au Bangladesh, par exemple, les interventions de l'Organisation en matière de sécurité sanitaire des aliments ont été extrêmement fructueuses et ont abouti à une évolution de la législation, à des arrangements institutionnels et au renforcement des capacités.
- La FAO, y compris ses organes statutaires, et ses partenaires incontournables que sont l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) ont joué un rôle central pour ce qui était d'aider les autorités et institutions nationales et régionales à mettre en œuvre des politiques et des mesures institutionnelles visant à renforcer les contrôles sanitaires et phytosanitaires, conformément à la réglementation internationale.
- Dans le cadre de son mandat qui consiste à collecter, analyser, interpréter et diffuser des informations, la FAO a apporté des contributions destinées à améliorer la compréhension des liens entre développement du commerce et sécurité alimentaire et la prise de conscience de l'importance de la gouvernance du commerce du point de vue de la gestion durable des ressources naturelles.
- On a observé des progrès concrets dans les négociations multilatérales sur des questions qui suscitent de profonds désaccords dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, outre l'idée de plus en plus forte d'inclure de nouvelles disciplines dans les pourparlers. La FAO et ses partenaires ont fourni une analyse pertinente fondée sur des éléments factuels concernant plusieurs de ces questions. Le Bureau de liaison de Genève a joué un rôle essentiel pour ce qui était de faire mieux connaître la FAO et sa participation aux travaux sur les questions relatives à l'agriculture et aux secteurs connexes.
- Dans le domaine de la gouvernance des forêts et des pêches, des efforts de longue haleine ont abouti à des avancées importantes.
    - Dans le cadre du programme sur l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux, la FAO a prêté un appui à plus de 200 projets de courte durée en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud depuis 2008, sous la forme de subventions (entre 50 000 et 100 000 USD) aux entités chargées de la mise en œuvre ou, dans certains cas, d'une assistance directe. Une évaluation à mi-parcours, réalisée en 2014-2015, a montré que le programme était extrêmement pertinent et a mis en évidence des résultats intermédiaires prometteurs.
    - S'agissant de la gouvernance des pêches, l'entrée en vigueur de l'Accord relatif aux mesures du ressort de l'État du port visant à prévenir, contrecarrer et éliminer la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, juridiquement contraignant, est un pas important vers l'amélioration de la coopération régionale et internationale visant à empêcher la commercialisation de poisson issu de la pêche INDNR sur les marchés nationaux et internationaux. L'adoption récente des Directives d'application volontaire relatives aux programmes de documentation des prises affine encore davantage la démarche visant à empêcher la mise sur le marché de produits halieutiques qui proviennent de la pêche INDNR. La mise en œuvre et

l'application de ces instruments essentiels de la FAO garantira la légalité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

- Par l'intermédiaire de son initiative régionale, la FAO a prêté un appui précieux à plusieurs pays en transition de l'ex-Union soviétique, qu'elle a aidés notamment à renforcer/reconstituer leur législation, leurs institutions et leurs capacités techniques dans les domaines de la santé des végétaux et des animaux et de la sécurité sanitaire des aliments, outre son appui à la diversification du commerce et des marchés agricoles (voir l'encadré 3 et l'annexe 3).
- Avec le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la FAO a lancé une nouvelle initiative en Afrique en vue d'améliorer la cohérence des politiques commerciales et agricoles, par un dialogue entre les parties prenantes pertinentes engagées dans des processus d'action parallèles.
- Les produits d'information et d'analyse concernant les marchés que la FAO élabore sont reconnus par les gouvernements et les organisations intergouvernementales comme authentiques et fiables, et servent surtout à étayer les décisions relatives aux politiques et aux interventions sur les marchés.
- Les ensembles de données de la FAO font figure de référence et peuvent être employés directement dans les enceintes intergouvernementales (par exemple, l'OMC), les examens de politiques menés au niveau international ou par des pairs et les mesures d'appui sectorielles.

Encadré 3. L'Initiative régionale Commerce agroalimentaire et intégration des marchés en Europe et en Asie centrale (initiative régionale 2)

L'Initiative régionale sur le commerce agroalimentaire et l'intégration des marchés mise en œuvre par le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et le Siège, plus particulièrement la Division du commerce et des marchés, est exemplaire en ce qu'elle démontre le potentiel et l'efficacité des initiatives régionales pour ce qui est de conduire et de coordonner l'assistance technique thématique dans divers contextes nationaux. En outre, elle met en évidence les conditions qui favorisent des approches régionales plutôt que multilatérales.

L'initiative régionale 2 est formée de trois composantes qui se renforcent mutuellement:

Composante 1: Renforcement des capacités relatives à la mise en œuvre des accords commerciaux;

Composante 2: Renforcement des capacités relatives à la mise en œuvre des normes de sécurité sanitaire et de qualité des aliments;

Composante 3: Renforcement des capacités en vue de la création d'un environnement favorable au commerce.

Bien qu'un grand nombre de pays soient inclus dans des initiatives régionales, l'initiative régionale 2 comprenait des activités supplémentaires dans quatre pays cibles: le Kirghizistan, la République de Moldova, le Tadjikistan et l'Ukraine.

Plusieurs aspects font de cette initiative originale un bon exemple de l'efficacité d'un mécanisme d'exécution régional:

- **Enjeux et besoins communs dans certains domaines.** Un programme régional permet de se pencher sur les problèmes liés à la transition post-Union soviétique, en particulier la question de savoir s'il convient de choisir parmi de multiples arrangements économiques ou d'en combiner plusieurs et la reconstruction des institutions, systèmes et processus de manière à tenir compte de l'existence de partenaires et marchés nouveaux. Il a ainsi été possible d'associer des éléments régionaux et des interventions spécifiques à chaque pays.

- **Particularités contextuelles, culturelles et linguistiques.** L'expérience et les connaissances relatives à la transition post-Union soviétique, les interactions entre les groupements économiques régionaux, l'appartenance (de la plupart des pays concernés) à l'OMC, ainsi que la nécessité d'une expression fluide en russe dans la sphère professionnelle, ont créé des besoins extrêmement spécifiques au contexte, auxquels il a été possible de répondre en constituant une palette de compétences adaptées au sein du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et du Siège.
- **Capacités limitées des bureaux de pays.** Au vu des effectifs insuffisants des bureaux décentralisés, même dans les pays cibles, et des besoins techniques multidisciplinaires, l'appui supplémentaire du Bureau régional a bénéficié à un large éventail de domaines spécialisés dans chaque pays: santé des végétaux, santé des animaux, sécurité sanitaire des aliments, commerce et analyse des marchés, et questions commerciales multilatérales.

L'une des caractéristiques remarquables de l'initiative régionale 2 était l'approche pragmatique du programme (dans un environnement financier tendu), qui consistait à s'appuyer sur un budget ordinaire prévisible et à éviter une programmation qui comporterait d'importantes lacunes en matière de financement, tout en prévoyant la possibilité d'une transposition à plus grande échelle grâce à des fonds supplémentaires. Ainsi, l'exécution a pu suivre un rythme constant, sans interruption.

Au cours des deux derniers exercices biennaux, l'initiative régionale 2 est parvenue à maturité aux plans de la conception et du processus et elle est prête à changer d'échelle et à ce que sa couverture soit élargie à la faveur de la multiplication des besoins et des possibilités. L'équipe d'évaluation estime qu'il serait fondé de continuer à améliorer l'efficacité de l'initiative régionale 2 par les moyens suivants:

- **Perspective axée sur les systèmes alimentaires** – La région se caractérise par sa diversité géographique et économique, ainsi que par une interdépendance commerciale de plus en plus marquée, qui découle de l'intégration commerciale et économique. Dans le même temps, ses éventuels points faibles tiennent à la concentration de l'offre des principaux produits dans quelques pays, au changement climatique et aux effets négatifs de l'exploitation des ressources naturelles. Ces caractéristiques font de l'Europe et de l'Asie centrale une région importante pour ce qui est de mettre en place des approches régionales axées sur des systèmes alimentaires durables et d'amorcer un dialogue sur les politiques et une analyse des cas de figure possibles en amont, au niveau régional, afin d'envisager les compromis à plus long terme entre différentes approches des chaînes de valeur de manière plus globaliste;
- **Initiative d'ensemble pluriannuelle** – L'initiative régionale 2 est bien placée pour devenir un programme à plus long terme visant à renforcer la diversification du commerce agricole dans les pays en transition de l'ex-Union soviétique et pour répondre à un nombre croissant de demandes relatives aux exigences de mise en conformité avec les normes sanitaires et phytosanitaires et à de nouveaux marchés;
- **Programme régional de mobilisation de ressources** – Au vu de la diversité des possibilités qui existent en matière de commerce et d'accès aux marchés, de la priorité que les donateurs accordent au secteur agroalimentaire et au développement des chaînes de valeur, de la volonté grandissante de comprendre les problèmes liés aux mesures sanitaires et phytosanitaires et aux obstacles techniques dans le domaine du commerce agricole, et de l'apparition de nouveaux partenaires commerciaux et de développement, la mobilisation de ressources au profit d'interventions régionales axées sur le commerce est un domaine très prometteur. Il existe des possibilités orientées vers l'application de stratégies de sécurité

alimentaire basées sur les importations en Chine, dans le golfe Persique et au Moyen-Orient. En outre, la coopération avec d'autres partenaires de développement comme la Banque asiatique de développement (BAsD), la Société financière internationale (SFI) ou encore le groupe Banque islamique de développement (BID) est à l'étude;

- **Partenariats plus larges entre des organisations et le secteur privé** – Compte tenu des besoins croissants en matière d'assistance technique et d'accès aux marchés qui se font jour au sein des chaînes de valeur, il est nécessaire de renforcer et d'accroître les partenariats avec les organismes pertinents des Nations Unies, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), le Centre du commerce international (ITC) et l'OIT, qui travaillent de façon plus directe avec le secteur privé.

La FAO est bien placée pour étendre le programme et obtenir des effets concrets sur le commerce agricole, en adoptant une approche systémique durable et de long terme en matière d'alimentation dans une région hétérogène et dynamique, et pour trouver des moyens de relever les multiples défis qui demeurent.

83. Contribution à la résultante 4.2 – Des chaînes agroalimentaires plus inclusives et plus efficaces sont développées et mises en place par les secteurs public et privé.

- L'assistance technique, le renforcement des capacités et les produits normatifs ont aidé à élaborer des politiques et des stratégies sur des sujets comme l'agriculture contractuelle, la formulation de politiques relatives au secteur agroalimentaire, les données et statistiques, les réserves stratégiques et les approvisionnements institutionnels, l'accès des petits producteurs et transformateurs à des contrats municipaux pour les repas scolaires, l'amélioration de l'étiquetage et l'appui aux lois nutritionnelles.
- Au Viet Nam, la FAO a communiqué un avis en matière d'agriculture contractuelle, y compris une analyse de viabilité, ainsi que des éléments sur la sélection des bénéficiaires, la préparation, le suivi et l'évaluation des activités, et les questions juridiques (présentation et contenu du contrat, responsabilités des parties, stratégies visant à réduire au minimum et à gérer les risques, cas de force majeure, non-respect du contrat, recours et solutions en matière de résolution des différends). Ces éléments ont été intégrés à un programme de formation du personnel institutionnel dans le pays.
- La FAO a contribué à la création d'un réseau régional pour les systèmes publics d'approvisionnement en denrées alimentaires en Amérique latine et dans les Caraïbes. En dépit de la diversité des cadres juridiques et des systèmes des pays participants, ceux-ci considèrent le réseau comme un espace de dialogue, d'apprentissage et de coopération extrêmement précieux.
- PAA Afrique est un programme mis en œuvre par la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Centre international de politiques pour une croissance inclusive (IPC-IG) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui associe activités d'alimentation scolaire et approvisionnements institutionnels d'associations d'agriculteurs. Au Sénégal, l'équipe d'évaluation a constaté que ce programme avait contribué à accroître les revenus des producteurs de riz, hommes comme femmes. Grâce aux bénéfices tirés de la vente de leurs excédents, des femmes ont pu investir dans le bien-être de leurs enfants, acheter des animaux et développer leurs activités d'élevage, et mieux satisfaire leurs propres besoins[23].

[23]Diagne, A, Solaroli, L., et Ba, A., 2017, *Decentralized evaluation of the PAA Africa program in Senegal's Kédougou region* (septembre 2013-juillet 2016), Unité PAM/FAO de coordination du programme PAA.

- La FAO a acquis une expertise unique dans le domaine de la réduction des pertes et gaspillages de nourriture et a aidé un large éventail de parties prenantes à renforcer leurs capacités sur des sujets comme la gestion post-récolte, le développement des chaînes de valeur, la commercialisation de produits agricoles et les statistiques. Bien qu'elle ait mis davantage l'accent sur les pertes de denrées alimentaires, elle a aussi sensibilisé les consommateurs et travaillé avec des marchés et des supermarchés afin de réduire le gaspillage.
- Les projets pilotes menés au niveau des pays ont été importants en ce qu'ils ont permis de démontrer comment il était possible de réduire les pertes de nourriture, bien que les considérations techniques sur la diminution des pertes post-récolte doivent aussi s'accompagner d'une réflexion sur la capacité ou la volonté de payer les outils ou technologies introduits (exemple dans l'encadré 4).

Encadré 4. Réduire les pertes de nourriture par une gestion post-récolte améliorée en Éthiopie

Ce projet financé par la Suisse vise à réduire les pertes post-récolte par l'introduction et la distribution de silos métalliques et de sacs en plastique scellés de manière hermétique pour le blé, le sorgho, le maïs et les haricots, les zones ciblées étant celles où les pertes post-récoltes sont importantes.

Lors de sa visite de terrain, l'équipe d'évaluation a constaté que les silos contribuaient très efficacement à la réduction des pertes imputables aux organismes nuisibles et aux maladies. Ce projet aurait suscité l'intérêt et l'engagement du gouvernement sur la question des pertes de nourriture, à tel point que les pouvoirs publics sont désormais disposés à affecter une partie du budget national à certaines activités décrites dans le plan de mise en œuvre accompagnant un projet de politique nationale sur la gestion post-récolte.

Les résultats sont moins positifs en ce qui concerne la durabilité et l'économie. En effet, des débats en petits groupes ont permis de déterminer que le prix hors subvention des silos métalliques était trop élevé pour la plupart des agriculteurs. Il est apparu qu'il n'y avait pas eu d'étude digne de ce nom sur la commercialisation de la technologie au-delà d'un cadre de démonstration; cette étude aurait pu porter, par exemple, sur la capacité ou la volonté de payer.

La participation de l'État est considérée comme forte, les interlocuteurs gouvernementaux ayant fait part de leur intention de transposer à plus grande échelle les démonstrations dans d'autres districts. Cependant, aucune stratégie générale de transposition par l'intermédiaire de mécanismes de marché n'a été définie, pas plus qu'une stratégie financière à l'intention des artisans ou des agriculteurs. En résumé, il n'a pas été élaboré de modèle d'activité visant une distribution durable, efficace et équitable de cette technologie post-récolte et l'équipe d'évaluation a constaté que les entités publiques n'avaient guère l'intention de le faire.

- En Asie du Sud, la FAO a participé à l'élaboration de mesures de politique générale visant à gérer la qualité et à réduire les pertes post-récolte dans les filières de produits frais. Le projet a permis de tester plusieurs mesures de réduction des pertes, à savoir l'ensachage, la mise en cageot, le traitement par l'eau chaude et la chaîne du froid. Les pertes ont ainsi été réduites pour plusieurs produits: bananes au Sri Lanka (de 21 à 14,1 pour cent sur l'ensemble de la filière); choux-fleurs traditionnels au Népal (de 52 à 18,3 pour cent) et mangues au Bangladesh (de 25,1 à 7 pour cent). Le projet a aussi permis de sensibiliser les

consommateurs aux avantages économiques, sociaux (y compris nutritionnels) et environnementaux qui découlent de la réduction des pertes et gaspillages de nourriture.

- La FAO a contribué au développement de chaînes de valeur de plusieurs manières, extrêmement différentes d'un pays à l'autre. Elle a notamment soutenu des filières traditionnelles comme celles des racines, des tubercules, des fruits et légumes et des céréales (exemple dans l'encadré 5). Elle a aussi mené des activités au service de chaînes de valeur tenant compte de la parité hommes-femmes et de chaînes de valeur vertes, et des travaux sur l'agriculture urbaine ou encore les filières courtes. Dans de nombreux pays d'Amérique latine, l'accent a été mis davantage sur les systèmes agricoles et alimentaires. Cependant, dans certains pays, souvent faute d'une assistance technique suffisante ou en raison de la brièveté du projet ou des intérêts du gouvernement, il s'est avéré difficile de prêter un appui à la chaîne de valeur dans une optique globaliste.
- Dans le cadre du projet intitulé «Créer des emplois pour les jeunes dans le secteur agroalimentaire grâce à des systèmes agricoles durables et aux chaînes de valeur du manioc en Afrique de l'Ouest», financé par le Fonds fiduciaire africain de solidarité, des groupes de jeunes du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire, du Ghana, de Guinée-Bissau, du Nigéria et du Sénégal ont bénéficié d'une aide en matière de production aquacole et de commercialisation. Au total, 310 jeunes producteurs de six pays ont reçu un appui. Si le Nigéria enregistre de gros volumes de production et des profits pour les femmes et les jeunes, les résultats sont mitigés ou moins positifs dans les autres pays. L'équipe d'évaluation a constaté que la chaîne de valeur dans son ensemble, y compris les fournisseurs d'intrants, ne faisait pas l'objet d'une attention suffisante et qu'il n'avait pas été sérieusement envisagé de transposer le projet à plus grande échelle, au-delà des quelques parcelles de démonstration installées dans les pays pilotes. En outre, nombre des jeunes ciblés ne sont pas propriétaires des terres où les bassins ont été creusés, ce qui peut avoir une incidence sur la durabilité et la reproductibilité du modèle.
- Les interventions sur les chaînes de valeur qui ont apporté les meilleurs résultats sont celles qui disposaient d'un financement permettant de mener des projets de plus grande ampleur ou de plus longue haleine ou ont associé plusieurs projets concernant différents aspects d'un même thème (travaux sur le quinoa en Bolivie et dans le reste de l'Amérique latine, par exemple).
- Le réseau technique de la FAO sur le développement de chaînes de valeur alimentaires durables a encouragé activement l'échange de connaissances et de données d'expérience par l'intermédiaire de webinaires, de lettres d'information et d'une plateforme du savoir sur l'Intranet de l'Organisation.

Encadré 5. Étude de cas concernant l'appui de la FAO à la chaîne de valeur du manioc dans les Caraïbes

- À la Barbade, l'équipe d'évaluation a constaté que l'intervention sur la chaîne de valeur caribéenne du manioc avait abouti à des résultats. Les travaux ont débuté en 2014, à la suite de la décision du Secrétariat de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) de soutenir la production locale susceptible de se substituer aux importations. Parmi les parties prenantes figurent le Ministère de l'agriculture, la Société barbadienne de développement et de commercialisation agricoles (Barbados Agricultural Development and Marketing Corporation, BADMC), des universités, l'Institut de recherche et de développement agricoles des Caraïbes, des agriculteurs et une boulangerie privée. Le comité se réunit toutes les deux semaines afin d'examiner les ventes, les difficultés, la commercialisation, ainsi que les incidences et les problèmes liés à la production. Grâce à ces réunions régulières, les parties prenantes à la chaîne de valeur se vouent une confiance mutuelle,

communiquent efficacement et comprennent la nécessité de rendre l'intervention viable au plan financier. La BADMC a indiqué que cela avait totalement modifié sa vision, qui était désormais beaucoup plus axée sur l'aspect commercial.

- La clé de la réussite a été de pouvoir compter sur un partenaire privé (Purity Bakery), qui était disposé à introduire un produit nouveau. D'abord sceptique, il est aujourd'hui convaincu que le produit, auquel les consommateurs ont réservé un bon accueil, est viable. Il apprécie de travailler avec des petits agriculteurs locaux et d'apporter quelque chose à l'ensemble de la communauté.
- La formation sur l'agriculture contractuelle et les modèles d'activité que la FAO a dispensée en 2015 a aidé les acteurs de la chaîne de valeur à comprendre que, lorsque des entreprises privées jouent un rôle moteur, le processus est davantage susceptible d'aboutir à des améliorations pérennes et à un développement durable que lorsqu'un gouvernement est l'instigateur d'une initiative qui est ensuite «confiée» aux agriculteurs ou aux transformateurs.
- La FAO a considérablement facilité ces travaux et il n'est pas certain que le projet serait viable s'il fallait tenir compte du coût de son intervention. En outre, on ne sait pas véritablement si ces résultats ont eu, plus largement, une incidence sur les importations de blé ou la balance des paiements, mais il est probablement trop tôt pour observer une évolution.

84. Contributions à la résultante 4.3 – Des politiques, des instruments financiers et des investissements qui rendent les systèmes agroalimentaires plus inclusifs et plus efficaces sont élaborés et mis en œuvre par les secteurs public et privé.

- Au niveau des pays, l'équipe de la FAO chargée de la finance rurale, aidée initialement de TCI, a prêté un appui technique important à la conception et à la mise en œuvre du Programme sur les moyens d'existence et la sécurité alimentaire (LFSP) au Zimbabwe. Dans le cadre du LFSP, la FAO a collaboré avec cinq institutions de microcrédit et trois banques afin d'améliorer l'accès des petits agriculteurs à des services financiers structurés, grâce à des stratégies de réduction des risques à l'intention des prêteurs et à l'élaboration de nouveaux outils en partenariat avec eux. Au Kenya, les agriculteurs ont plus facilement accès à des prêts sous la forme de semences dans le cadre d'un projet plus vaste sur l'agriculture de conservation, financé par l'UE. En Éthiopie, la Fondation Rabobank, en collaboration avec des organismes de microcrédit, a sélectionné des coopératives agricoles rurales en vue de promouvoir le développement des chaînes de valeur et de créer des emplois.
- Au niveau mondial, la FAO s'est associée judicieusement au FIDA, à l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) sous tutelle du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ), au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et à la Banque mondiale sur le projet Amélioration des capacités dans le domaine de la finance rurale (CABFIN). Dans le cadre de cette initiative conjointe, les partenaires ont créé une plateforme en ligne, le Centre d'investissement et d'apprentissage en finance rurale (RFILC), qui, fort de plus de 3 500 documents en trois langues, fait aujourd'hui figure de référence pour 5 000 membres de 150 pays.
- Depuis de nombreuses années, TCI travaille avec succès sur le dialogue relatif aux politiques et l'appui institutionnel en Ukraine. L'expérience acquise dans ce pays sur les plateformes sectorielles et d'autres mécanismes concernant les politiques a été transposée par la suite dans les secteurs de la viande et du lait en Serbie et des céréales en Égypte. La coopération à long terme avec la BERD et la participation de la même équipe au sein de la FAO ont été essentielles à cet égard, étant donné qu'il est plus compliqué de faciliter le dialogue sur les

politiques que de prêter un appui aux investissements dans des projets. La BERD reconnaît à leur juste valeur les connaissances techniques particulières de TCI en agriculture dans ses activités axées sur le secteur privé.

- En Afrique subsaharienne, TCI a aidé plusieurs pays à améliorer le cadre d'action pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, notamment en participant à la formulation de plans régionaux et nationaux d'investissement agricole (PRIA et PNIA) dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), en étroite coordination avec le Bureau régional pour l'Afrique. Elle a ainsi travaillé avec plus de 20 pays d'Afrique et avec des communautés économiques régionales, comme la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). TCI a contribué à l'élaboration de 72 projets d'investissement dans le développement agricole et la sécurité alimentaire dans près de 40 pays africains.
- Au Kenya et au Mozambique, au titre du programme Suivi et analyse des politiques alimentaires et agricoles, les principales contraintes découlant des politiques qui entravent le développement agricole ont été validées avec le gouvernement et désignées comme devant être traitées en priorité dans le cadre de réformes. Au Rwanda et au Burundi, les principales contraintes liées aux politiques dans les chaînes de valeur prioritaires (riz, café, thé) ont été relevées et débattues avec le gouvernement. Cependant, le programme ne peut avoir qu'une incidence relativement faible, dans une optique de synergie, sur les politiques publiques et les réformes, notamment en raison du faible ancrage institutionnel de ses activités au sein de la FAO et son changement de stratégie assez récent dans ce domaine pendant la deuxième phase, qui n'a pas encore porté ses fruits.

VIII. Contributions aux objectifs de parité hommes-femmes

Constatation 9. Au niveau mondial, la FAO a élaboré plusieurs directives et produits d'apprentissage, qui servent de base à l'appui aux politiques, au renforcement des capacités et à la mise en œuvre de programmes en faveur de l'égalité hommes-femmes. Au niveau des pays, la majorité des activités et des résultats signalés visaient à faciliter les interventions locales et le renforcement des capacités.

85. Un rapport complet sur la contribution du PS 4 aux objectifs de parité hommes-femmes est présenté à l'annexe 1 du présent document mais un résumé concis de certains apports figure ci-dessous.

- Dans plusieurs pays africains, la FAO a prêté un appui aux analyses et aux interventions relatives à la chaîne de valeur pour des groupes particuliers de femmes sur des sujets comme le secteur de la pêche artisanale, notamment la question de savoir comment contribuer à la réduction des pertes et gaspillages de nourriture, l'amélioration de la transformation et de la nutrition, le commerce transfrontière et les liens avec les marchés. À ce titre, des études sexospécifiques sur la chaîne de valeur du lait, par exemple, ont été réalisées en Afghanistan, en Éthiopie, au Kenya et au Rwanda. Les résultats ont été publiés et utilisés pour orienter ensuite la conception et la mise en œuvre de projets concernant la chaîne de valeur du lait au Kenya et au Rwanda. Ce processus fructueux a permis de ne pas s'en tenir à des considérations théoriques et de lancer concrètement des interventions axées sur la parité hommes-femmes.
- Un projet sur la pêche continentale en Angola a permis d'améliorer la transformation et de réduire les pertes de poisson. Il ciblait principalement les femmes, qui pouvaient apprendre dans ce cadre comment manipuler correctement le poisson et fabriquer des boîtes de stockage en recyclant des matériaux. Les participantes ont aussi acquis des connaissances

sur des techniques de transformation et d'emballage à faible coût qui rendent les produits plus attractifs pour les consommateurs et accroissent leur valeur sur le marché. Ce projet a obtenu d'excellents résultats et semble avoir catalysé des investissements supplémentaires de la part du gouvernement et d'autres donateurs, ce qui lui permet de se poursuivre. Étant donné que le Département des pêches et de l'aquaculture de la FAO travaille depuis de nombreuses années sur les pertes et gaspillages de nourriture et les chaînes de valeur, il est possible que ce projet ne soit pas directement le fruit du PS 4. Néanmoins, selon le personnel technique, le fait que l'accent soit mis sur l'accès aux marchés et le partage intersectoriel a été un atout supplémentaire.

- En Cisjordanie et à Gaza, la FAO a prêté un appui à des coopératives de femmes et participé à la création de guichets uniques. Ses contributions à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes paraissent, en revanche, limitées. Bien que certaines activités visent à aider les femmes à renforcer leurs capacités commerciales et à accroître leur accès aux marchés, par exemple, il ne semble pas y avoir eu d'évaluation des marchés permettant de repérer les contraintes sexospécifiques liées aux marchés et aux institutions, ni d'analyse des possibilités d'intégration et d'autonomisation économique. L'une des conséquences partielles de cette lacune est que le projet ne traitait pas comme il se devait les questions de la charge de travail, du travail non rémunéré, de leur incidence sur la capacité des femmes d'obtenir un revenu, ni celle du rôle des femmes dans le secteur informel.

86. *S'agissant de l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans l'ensemble des travaux de la FAO*, on a constaté des progrès considérables ces dernières années. Au Bureau régional pour l'Afrique, l'équipe d'évaluation a observé que le personnel qui avait modifié son attitude suite au renforcement des capacités et à des activités d'évaluation de la parité hommes-femmes acceptait mieux l'intégration systématique de ces questions et que les bureaux de pays sollicitaient davantage l'appui du Bureau régional. Toutefois, dans d'autres régions, il était plus compliqué de traiter le sujet de l'égalité des sexes dans le cadre du PS 4. Certains pays ont indiqué, par exemple, qu'ils étaient plus intéressés par les chaînes de valeur classiques que par celles qui tiennent compte de la parité hommes-femmes. Plus particulièrement, certains membres du personnel de la FAO ont signalé qu'il leur était difficile d'évoquer les questions de parité hommes-femmes lorsque les normes culturelles locales étaient extrêmement conservatrices en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

IX. Contributions du PS 4 aux ODD

Constatation 10. L'équipe d'évaluation a estimé que le PS 4 était bien en accord avec les ODD. Plus particulièrement, la FAO est l'organisation garante de l'indicateur 12.3, qui concerne les pertes et gaspillages de nourriture. Les approches du développement durable se nourrissent d'une réflexion systémique. À cet égard, le PS 4 est bien placé pour faciliter les contributions aux ODD.

87. Le PMT 2018-2021 laisse apparaître une intégration plus explicite des ODD dans le Cadre stratégique de la FAO. En conséquence, au titre du PS 4, quatre cibles pertinentes des ODD (2.3, 2c, 12.3 et 17.11) se situent au niveau des OS et les indicateurs y afférents ont été inclus. Figurent désormais parmi les cibles celle qui consiste à accroître nettement les exportations des pays en développement, en particulier en vue de doubler la part des PMA dans les exportations d'ici à 2020 (17.11). Au niveau des résultantes, cinq indicateurs des ODD 2, 8, 9 et 14 concernent le financement et les investissements, les prêts et le crédit, et la mise en œuvre d'instruments internationaux de lutte contre la pêche INDNR.

88. L'équipe d'évaluation observe deux lacunes importantes dans la conception du PS 4 pour 2018-2021: i) bien que l'approche des systèmes agricoles et alimentaires soit inclusive par nature, les aspects liés à la parité hommes-femmes, y compris les contributions à l'ODD 5 sur l'égalité des sexes, n'ont pas été clairement définis, en dépit du lien évident et de la contribution potentielle du PS 4 à l'autonomisation économique des femmes; ii) l'accent n'est pas suffisamment mis sur la levée des obstacles non tarifaires dans le domaine du commerce agricole. Il est de plus en plus démontré et reconnu que les mesures non tarifaires, en particulier les mesures sanitaires et phytosanitaires, ont une incidence bien supérieure sur le commerce à celle des droits de douanes. Alors que les droits de douane diminuent progressivement dans tous les pays (plus de 60 pour cent des échanges commerciaux de produits agricoles en provenance de PMA se font en franchise de droits), les mesures non tarifaires et certaines préoccupations particulières liées à la sécurité sanitaire des aliments, à la santé des animaux et des végétaux et à la qualité ont des effets toujours plus marqués. Des mesures sanitaires et phytosanitaires s'appliquent à plus de 80 pour cent des échanges de produits agroalimentaires et peuvent s'avérer plus restrictives que les droits de douane[24]. En outre, il est convient de noter combien il est important de lever les barrières découlant de mesures non tarifaires dans le contexte du commerce de poisson. Du fait de l'intensification de l'activité commerciale dans le secteur des pêches le long de chaînes de valeur mondiales complexes, les pays en développement et les acteurs locaux de la filière doivent faire face à une multiplication rapide des normes et règlements techniques. Bien que certaines de ces mesures poursuivent des objectifs d'action légitimes, il est nécessaire d'aider davantage les États Membres en développement à accroître leur accès aux marchés. Cela a des répercussions sur les contributions à la cible 17 des ODD.

89. Le PS 4 a déjà considérablement participé à la progression vers les ODD, en particulier l'ODD 14. La FAO, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ont lancé une initiative mixte visant à supprimer les subventions à la pêche qui s'avèrent préjudiciables. En outre, la FAO et la CNUCED se sont associées pour créer un groupe de travail préparatoire informel chargé de se pencher sur certaines cibles. Cette initiative a abouti à un document de synthèse intitulé *Advancing Sustainable Management and Trade-related Fisheries Targets under SDG 14* [Faire progresser la gestion durable et les cibles relatives au commerce du poisson au titre de l'ODD 14], qui a été publié dans le cadre de l'appel à l'action lancé à la Conférence des Nations Unies sur les océans, tenue en juin 2017. La forte approbation des membres et la progression des travaux du groupe de travail préparatoire informel sur la mise en œuvre ont donné de l'élan et la nécessité de conclure un accord mondial contraignant sur les subventions à la pêche préjudiciables à la onzième conférence ministérielle de l'OMC (décembre 2017) s'est imposée. Le partenariat FAO-CNUCED-PNUE peut constituer un exemple de bonne pratique concernant les collaborations fondées sur des synergies qui sont nécessaires pour atteindre les cibles les ODD.

90. En sa qualité qu'organisation garante de l'ODD 12.3, la FAO aide des pays à organiser des consultations techniques afin d'obtenir une mesure plus précise du volume actuel des pertes et gaspillages de nourriture. Une méthode normalisée d'évaluation de ces pertes et gaspillages, y compris une base de données et un modèle type d'imputation, a été trouvée. Un cours électronique de méthodologie a été élaboré et sera disponible en ligne sous peu. En outre, des directives normalisées sur la mesure des pertes et gaspillages de nourriture pour des types de cultures spécifiques (par exemple, les céréales) sont en cours de publication. Il ressort des bilans alimentaires actuels, dressés pour chaque culture et chaque pays, que les données relatives aux

[24] CNUCED, 2014, Série 86, *Trading with Conditions: Effect of SPS measures on Lower income countries' agriculture exports.*

pertes sont fondées sur 4 pour cent d'éléments réels et 96 pour cent d'éléments imputés, ce qui laisse une marge de manœuvre importante.

X. Évaluation des facteurs favorisants ou limitatifs ayant une incidence sur les résultats et leur durabilité

91. Un certain nombre de facteurs ont favorisé ou limité la contribution de la FAO à la promotion de systèmes alimentaires inclusifs et efficaces.

92. Les principaux facteurs favorisants qui ont été observés dans le cadre de l'évaluation sont présentés ci-dessous:

- La prise de conscience, au sein des composantes de la FAO, du rôle et de l'influence du commerce dans la promotion de l'agriculture, du développement économique, de la sécurité sanitaire des aliments et de la sécurité alimentaire et, en conséquence, le caractère de plus en plus prioritaire du commerce agricole en tant que moteur d'une croissance inclusive et de la sécurité alimentaire, caractère qui transparaît dans les principales politiques et stratégies des pays en développement;
- Un mandat clair, qui a permis à la FAO de s'atteler à des questions liées au commerce qui ont une incidence sur l'agriculture et la sécurité alimentaire;
- Un avantage comparatif marqué (expertise technique spécialisée en agriculture et dans des domaines connexes);
- Des structures et arrangements gouvernementaux uniques qui facilitent l'élaboration de normes découlant d'un consensus;
- Une palette considérable de produits de la connaissance et d'outils d'orientation techniques qui font figure de références;
- Des partenariats et réseaux de connaissances internationaux qui participent à la surveillance, à l'alerte rapide, aux interventions d'urgence et à la prévention des crises de la filière alimentaire imputables à des ravageurs des végétaux ou à des maladies animales transfrontières;
- Une implantation de longue date dans les pays, une compréhension du contexte et des besoins nationaux, et une connaissance des points d'entrée par lesquels il est possible de nouer des relations avec les structures et institutions nationales;
- Une place qui revient naturellement à la FAO, compte tenu de sa réputation de neutralité, pour ce qui est de la mise en œuvre des systèmes d'application et de la gouvernance en matière de commerce.

93. Dans le même temps, l'équipe d'évaluation a relevé des facteurs qui empêchaient la FAO de contribuer pleinement aux résultats au niveau national. Certains facteurs auxquels il est possible de s'atteler au sein de la FAO sont décrits ci-après:

- L'héritage des modes d'engagement traditionnels et le statut habituel des interlocuteurs, ainsi que le manque de points d'entrée autres que les ministères de l'agriculture;
- Des exemples limités d'approches en matière de partenariats visant la mise en œuvre conjointe de programmes intégrés de développement de la chaîne de valeur (production, secteur agroalimentaire, commerce et distribution, marchés, consommateurs);

- Jusqu'à récemment[25], les stratégies de sollicitation de donateurs, de communication et de mobilisation de ressources étaient peu adaptées aux besoins pour ce qui était de promouvoir l'approche commerce agricole-marchés-chaînes de valeur-systèmes alimentaires que préconisait la FAO, en particulier dans les pays autres que des PMA où l'aide au développement reculait. Il existe plusieurs donateurs et IFI intéressés par le développement du secteur privé, en lien avec les marchés. Cependant, la stratégie de la FAO qui consiste à s'engager et à obtenir une part raisonnable de ces travaux demeure fortement tributaire de ses mécanismes de mobilisation de ressources et du modèle de fonctionnement de TCI. Il est nécessaire de renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays de travailler avec des IFI;
- Expertise insuffisante des bureaux de pays qui les empêche de promouvoir/élaborer des approches des chaînes de valeur/systèmes alimentaires et de participer au dialogue sur la cohérence des politiques agricoles et commerciales. Les bureaux de pays sont dépendants de l'appui que leur prêtent les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et le Siège, ainsi que des ressources apportées par les projets. Or, l'assistance technique fournie par les bureaux régionaux et sous-régionaux est fonction des capacités et de la réglementation. Il s'agit certes d'une aide solide mais elle est tardive et limitée;
- Les procédures administratives longues (qui découragent les partenaires et les donateurs) et l'impossibilité, dans certains cas, de mettre à disposition une expertise ou des intrants au moment du cycle de culture où ils sont nécessaires;
- Les interruptions d'intervention et l'absence de suivi, qui empêchent de transposer à plus grande échelle des projets de coopération technique ou de tirer parti de leur potentiel démonstratif;
- Lorsque des donateurs diminuent voire retirent leur contribution, cela constitue un risque compte tenu de la dépendance permanente à l'égard d'un financement d'urgence et du fait que les effectifs sont rémunérés dans le cadre des projets pour la mise en œuvre de programmes dans les pays, ce qui a une incidence sur les capacités de la FAO en matière d'assistance technique dans plusieurs pays en développement qui exportent des produits agricoles. L'aptitude de la FAO à satisfaire les demandes futures, qui augmenteront sur le terrain tout au long de certaines chaînes de valeur, tiendra en grande partie au niveau des capacités dans les pays et à la réussite de partenariats, y compris avec le secteur privé. À cet égard, il est nécessaire d'examiner les stratégies et les ressources dans les pays qui présentent un potentiel de transformation.

L'équipe d'évaluation a conscience que nombre de ces questions ne sont pas spécifiques à l'OS 4 et qu'elles doivent donc être traitées à l'échelle de l'Organisation.

XI. Partenaires

Constatation 11. Des approches à parties prenantes multiples qui font appel à des partenaires non traditionnels sous-tendent nombre des activités du PS 4. Cependant, des difficultés demeurent aux plans des institutions et des capacités, ce qui empêche la FAO d'exploiter pleinement les possibilités de partenariats novateurs, en particulier avec le secteur privé.

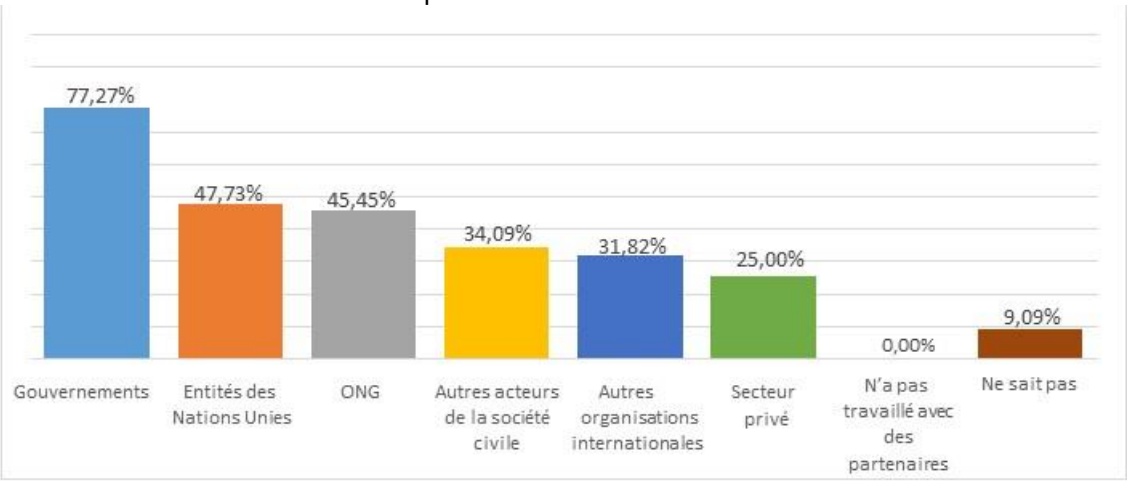
94. L'équipe d'évaluation observe que les partenariats en lien avec le PS 4, facilités par la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS), ont nettement progressé ces dernières années. Sur les 97 partenariats facilités en 2016, 25 avaient un lien explicite avec le PS 4.

[25] Depuis 2017, le service de coopération technique a considérablement renforcé son appui aux équipes de gestion des PS, qui comprend une stratégie de mobilisation de ressources axée sur les informations relatives aux marchés.

95. En effet, compte tenu de leur diversité, les activités menées au titre du PS 4 peuvent faire appel à tout un éventail de partenaires, au-delà du partenariat principal avec le Ministère de l'agriculture. Il en existe de nombreux exemples instructifs. Dans le programme Aliments pour les villes et le projet en cours intitulé «Développer des systèmes alimentaires durables pour les zones urbaines», par exemple, les travaux sont orientés par des plateformes à parties prenantes multiples, qui comprennent les autorités locales de différents niveaux, la société civile, des chercheurs, des organisations caritatives, des agriculteurs, des marchands et autres. La FAO aide ces groupes à institutionnaliser les programmes par la législation et des affectations budgétaires au sein des administrations locales. L'initiative récente de la FAO qui concerne les processus du CIR en Afrique s'inscrit aussi dans une démarche bienvenue qui vise à améliorer la cohérence et la coordination entre la formulation des politiques agricoles et commerciales.

96. Une étude sur les points de contact de la FAO pour les questions de parité hommes-femmes a donné des informations sur l'éventail des partenariats: le gouvernement est le principal partenaire, néanmoins un fort pourcentage des partenariats ont été conclus avec des organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organisations internationales, appartenant pour certaines au système des Nations Unies (voir la figure 2). On notera en particulier qu'il a été signalé que, outre sa collaboration avec des ministères de l'agriculture sur des évaluations de la parité hommes-femmes, la FAO avait travaillé avec les communautés économiques d'Afrique afin d'élaborer leurs projets de politiques relatives à l'égalité des sexes et au développement agricole, ainsi que les plans d'action y afférents; elle a ainsi contribué à les rendre plus spécifiques, à ajouter des données issues des évaluations de la parité hommes-femmes réalisées dans les pays et à formuler des plans d'action.

Figure 2. Types de partenariats à l'appui des activités concernant la parité hommes-femmes



Source: enquête d'OED sur les points de contact de la FAO pour les questions de parité hommes-femmes, 2017

97. Les partenariats incontournables avec l'OMS et l'OIE (en ce qui concerne la santé des animaux pour cette dernière) ont joué un rôle crucial dans les travaux de la FAO sur la sécurité sanitaire des aliments et ils se renforcent actuellement au vu du besoin grandissant d'adopter des approches «Un monde, une santé» qui se situent à l'interface entre les végétaux, les animaux, les humains et les écosystèmes. Ces partenariats ont été cruciaux dans l'élaboration d'approches mondiales fondées sur des connaissances et des éléments concrets, ainsi que dans

l'introduction et la diffusion des pratiques optimales, normes et modes opératoires auprès des professionnels de la sécurité sanitaire des aliments.

98. Les travaux portant sur le commerce et les chaînes de valeur mondiaux nécessitent aussi des relations avec le secteur privé, et pas seulement les agriculteurs. La FAO a accompli des progrès non négligeables dans la mise en place d'un certain nombre de partenariats avec des acteurs du secteur privé. Le partenariat avec Messe Düsseldorf et Interpak au service de SAVE FOOD: Initiative mondiale de réduction des pertes et du gaspillage alimentaires est un moyen évident de contribuer à faire progresser la question des pertes et gaspillages de nourriture. Il participe également à la concrétisation de l'ODD 12.3 en rassemblant quelque 900 parties prenantes du gouvernement, du secteur privé (en particulier le secteur de l'emballage) et de la société civile. En réalité, l'équipe d'évaluation estime que la participation active de parties prenantes multiples aux travaux de la FAO sur les pertes et gaspillages de nourriture a suscité celle du secteur privé, notamment de Nutresa en Colombie ou de Cargill au Sri Lanka et en Inde, cette entreprise ayant exprimé son souhait d'encourager le stockage de pointe.

99. Le Comité consultatif de la filière bois durable (CCFBD) est un organe statutaire de la FAO composé de responsables de haut niveau du secteur privé du bois issus du monde entier. L'équipe d'évaluation a observé que ce modèle existait depuis des décennies et qu'il avait permis à la FAO de tisser des liens étroits avec les acteurs privés du secteur forestier. Le Forum mondial de la banane est un autre exemple similaire.

100. Dans le cadre des travaux sur le développement des chaînes de valeur menés au niveau des pays, des entités privés et des ONG se sont véritablement engagés. On peut citer notamment la chaîne de valeur du manioc à la Barbade, à laquelle des parties prenantes extrêmement diverses ont prêté un appui, le projet sur les chaînes de valeur de légumes sans danger au Viet Nam, qui a mis en relation des agriculteurs et des supermarchés, ainsi que des collaborations avec des coopératives de café et de cacao en Bolivie.

101. Cependant, le personnel de la FAO et d'autres sondés ont fait une remarque récurrente pendant l'évaluation, à savoir qu'il était difficile de conclure des partenariats avec des acteurs du secteur privé (autre que les petits agriculteurs et les PME). En dépit des directives formulées par le Siège, le personnel n'était pas certain de pouvoir imposer aux entreprises des obligations de diligence extrêmement rigoureuses. De plus, il avait le sentiment que la bureaucratie compliquait les négociations avec de grandes entreprises. La politique de la FAO relative aux partenariats avec le secteur privé, dont le contenu est clair, est perçue comme trop conservatrice et dissuade le personnel d'exploiter d'éventuelles possibilités, en particulier dans les bureaux décentralisés.

102. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a repéré un défaut d'appui qui limite la conclusion de partenariats avec le secteur privé au niveau national. DPS joue un rôle central et actif aux échelons mondial et régional, bien que sa mission consiste à fournir des orientations et une aide dans les pays. L'insuffisance des ressources exclut toute possibilité de nommer un fonctionnaire chargé des partenariats au niveau national, mais les capacités limitées des bureaux de pays restreignent fortement leur aptitude à mettre en place activement des partenariats avec le secteur privé. Il existe des contraintes liées aux capacités, qui tiennent à la fois aux effectifs et à l'aptitude à trouver et à mobiliser des partenaires.

103. *Partenariats au sein du système des Nations Unies.* Les programmes mixtes et les travaux menés dans le cadre du programme «Unis dans l'action» des Nations Unies peuvent apporter une valeur ajoutée et une complémentarité. Dans la pratique, cependant, il semble que les différentes organisations aient du mal à travailler avec un budget commun. Il y a néanmoins des exemples positifs. Dans certains pays d'Afrique, en particulier, le PAM et la FAO ont

collaboré efficacement sur la question des achats aux fins de l'alimentation scolaire. La FAO et l'ONUDI ont entrepris des démarches pertinentes visant la formulation de projets mixtes, en fonction des possibilités qui se sont offertes à elles. L'un des partenariats importants est l'Initiative pour le développement du secteur agroalimentaire et des agro-industries en Afrique (ID3A), à laquelle participent le FIDA, la Banque africaine de développement (BAfD), l'ONUDI et la FAO, et qui traite de plusieurs questions: chaînes de valeur agroalimentaires, sécurité alimentaire, politiques, financement et commerce.

104. Les principaux partenaires extérieurs de TCI sont la Banque mondiale, le FIDA, la BERD, la Société financière internationale (IFC) et la BID. En 2013, l'équipe chargée de l'Évaluation du rôle de la FAO en matière d'investissement dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'agriculture et le développement rural a constaté que TCI avait de grandes difficultés à trouver d'autres partenaires, en particulier à collaborer avec la BAsD, la BAfD et la Banque européenne d'investissement (BEI). Cela s'explique essentiellement par le fait qu'il faille entreprendre régulièrement des procédures d'adjudication avec ces organismes, ce qui n'est pas nécessaire avec les autres IFI. Ces limites n'ont pas disparu. Il est compliqué pour TCI d'étendre son modèle opérationnel de collaboration avec la BERD à d'autres partenaires et régions, faute de partenaires et compte tenu du coût de démarrage élevé. Ce problème est signalé dans la Stratégie de la FAO en matière d'appui aux investissements, qui fixe des cibles concrètes en vue d'améliorer la collaboration avec des organisations financières internationales dans d'autres régions (notamment avec la BEI en Afrique), en particulier dans le cadre d'activités destinées à rendre l'environnement plus propice. L'IFC et la BAsD seraient certainement de bons partenaires pour TCI en ce qui concerne une grande partie des travaux relatifs à l'OS 4.

XII. Conclusions

Conclusion 1: L'assimilation de la notion de systèmes agricoles et alimentaires n'en est qu'à ses prémices dans la plupart des pays. Cependant, cette approche est extrêmement pertinente en ce qui concerne l'appui de la FAO aux pays. Il existe une marge de progression importante dans ce domaine de travail, qui consiste notamment à tirer parti des synergies entre les PS.

105. La réflexion sur les systèmes alimentaires doit encore évoluer dans de nombreux États Membres et régions, sachant que la plupart des PMA n'ont commencé que récemment à adopter des approches axées sur les chaînes de valeur pour un éventail restreint de produits. Bien que les pays aient de plus en plus conscience de la nécessité d'intégrer le commerce de manière systématique dans les politiques agricoles, et inversement, la cohérence des politiques relatives à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au commerce demeure faible dans nombre d'entre eux.

106. Certes, les normes de la FAO et son expertise concernant le commerce et les marchés sont pertinentes pour tous les pays, mais les demandes émanent essentiellement de pays qui: disposent d'excédents considérables et ont atteint un niveau de production agricole qui les rend compétitifs; ont accordé la priorité à des produits agricoles à valeur ajoutée qui sont l'une des principales composantes des exportations; élaborent des politiques et des stratégies visant l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et l'exploitation de débouchés commerciaux préférentiels. De ce fait, l'engagement sur le terrain dans ces domaines est plus visible dans les pays qui ne sont pas des PMA et se caractérisent par une production agricole excédentaire, en particulier en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est; ces pays sont en train d'appliquer des accords commerciaux ou d'adhésion bilatéraux et régionaux.

107. Les changements d'organisation et de gestion qui s'opèrent au sein du PS 4 depuis la fin de 2015 ont perturbé sa mise en œuvre pendant quelque temps. Plus particulièrement, depuis la dissolution de la Division des infrastructures rurales et des agro-industries, que beaucoup

considéraient comme le pôle d'expertise du PS 4 (bien que la Division du commerce et des marchés et le Bureau de la sécurité sanitaire des aliments fournissent aussi une expertise cruciale au PS 4), les capacités sont disséminées dans toute l'Organisation. On constate néanmoins un regain de dynamisme. L'équipe du PS 4 introduit progressivement de nouveaux domaines de travail qui sont le reflet de l'esprit, des concepts et de la stratégie du PS 4 et lancera aussi un programme de renforcement des capacités sur les systèmes alimentaires. Certains bureaux régionaux et bureaux de pays ont désormais une meilleure compréhension du PS 4 et leur programmation est plus adaptée. Les thèmes de l'OS 4 transparaissent de plus en plus dans les CPP. Plusieurs de ces documents accordent spécifiquement la priorité au développement de la chaîne de valeur, y compris l'élaboration de normes relatives à la sécurité sanitaire des aliments et à la santé, qui confirment l'utilité du programme. Ces travaux se sont appuyés sur les orientations formulées par les points focaux de l'OS 4 dans les bureaux régionaux, ainsi que par l'équipe chargée de la gestion du PS 4 à Rome.

108. On peut citer plusieurs exemples intéressants de synergies avec d'autres PS, en particulier le PS 5 (travaux sur les interventions d'urgence face aux ravageurs des végétaux et aux maladies animales transfrontières), et des chevauchements avec certains aspects du PS 2 (protection des animaux et des végétaux, outre les aspects liés aux résidus de pesticides et d'antimicrobiens). La notion de chaîne de valeur fait appel aussi à la participation du PS 2 en ce qui concerne la production et du PS 4 pour ce qui est de la postproduction, ainsi qu'aux volets du PS 3 qui ont trait à l'accès et à l'autonomisation (accès des petits agriculteurs, hommes et femmes, aux terres, à la finance et aux services ruraux). Les contributions du PS 4 émanent de toutes les divisions techniques, y compris les contributions saillantes à la gouvernance du commerce qui sont le fait des divisions des forêts et des pêches.

109. La contribution de la Division du Centre d'investissement aux résultats de l'OS 4, en particulier en Europe de l'Est, mérite également d'être notée. Suite à l'intégration de l'appui aux investissements sous la forme d'un produit distinct relevant de l'OS 4, le Centre d'investissement a acquis une bien meilleure visibilité au sein de la FAO, en montrant ses liens et ses contributions aux objectifs de l'Organisation.

Conclusion 2: La FAO dispose d'un avantage comparatif pour ce qui est de l'appui à l'établissement de normes; à cet égard, elle fournit des données qui font autorité et encourage la création d'environnements favorables au développement des chaînes de valeur. Néanmoins, les capacités affectées à l'OS 4 souffrent de lacunes dans les domaines de la sécurité sanitaire des aliments, du commerce, du développement des chaînes de valeur, du secteur agroalimentaire, de l'appui aux investissements au niveau régional et de la finance des chaînes de valeur au Siège, lacunes qui empêchent le programme d'être à la hauteur de l'Objectif. Ces lacunes comportent des risques du point de vue de la réputation de l'Organisation et limitent l'aptitude à aider et à transposer à plus grande échelle des projets de terrain.

110. Les principaux atouts de la FAO sont sa neutralité et son expertise technique de référence. Les pays ont confiance en ses avis d'expert sur les politiques, la nutrition et les chaînes de valeur, qui reposent sur des données de grande qualité et d'excellents produits normatifs. Plus particulièrement, la FAO est considérée comme la principale organisation de référence pour ce qui est de l'établissement de normes internationales, de la formulation de cadres législatifs et réglementaires nationaux relatifs à la surveillance de la sécurité sanitaire des aliments et de la santé des animaux et des végétaux, de l'appui au suivi, à la surveillance et aux interventions d'urgence en matière de lutte contre les maladies des animaux et des végétaux, y compris les

mesures transfrontières, des pertes et gaspillages de nourriture, et de l'appui aux investissements.

111. L'équipe d'évaluation s'interroge sur les capacités de la FAO dans certains des domaines ayant trait à l'OS 4, comme la finance des chaînes de valeur, et plus généralement dans le secteur agroalimentaire aux niveaux décentralisés. La mobilité, l'érosion naturelle des effectifs et le reclassement ont créé des manques flagrants dans des domaines de travail importants (sécurité sanitaire des aliments et finance rurale, par exemple), ce qui a des répercussions considérables sur l'aptitude à répondre aux nombreuses demandes d'assistance technique formulées par les pays dans ces domaines. La FAO est aussi contrainte par ses procédures bureaucratiques, ses faibles ressources techniques sur le terrain et la mobilisation insuffisante de ressources au niveau des pays. En outre, elle n'est pas en mesure de prêter un appui financier significatif ni de conclure des partenariats ou d'obtenir des engagements qui permettraient de faire grandir de petits projets, ce qui pose la question de sa solidité en tant que fournisseur d'assistance technique sur le terrain dans certains domaines.

112. Dans le même temps, les bureaux de pays ne disposent pas tous, loin s'en faut, des mêmes capacités pour promouvoir les approches systémiques en matière d'alimentation ou pour travailler avec les différents ministères chargés du commerce, de la sécurité sanitaire des aliments et de la santé des personnes, des animaux et des végétaux. L'idée qui sous-tend le Cadre stratégique, à savoir celle de s'appuyer sur les connaissances acquises en amont et au niveau mondial par la FAO pour obtenir des résultats à l'échelon des pays, nécessite de déployer des ressources techniques proportionnées en vue de renforcer l'assistance dans les pays. Les bureaux régionaux, qui jouent un rôle de premier plan dans l'appui aux bureaux de pays, sont dotés d'un fonctionnaire technique, deux tout au plus, par thème pour prêter une assistance à un ensemble, déjà vaste et qui ne cesse de croître, de petits projets nationaux, ce qui limite leur contribution fondamentale et risque de compromettre l'efficacité de l'exécution.

Conclusion 3: Des efforts considérables ont été déployés en vue d'appliquer les enseignements tirés des analyses des questions de parité hommes-femmes et des chaînes de valeur, mais les exemples demeurent limités.

113. En ce qui concerne les objectifs de parité hommes-femmes, il y a eu des contributions de fond au plan des connaissances et un renforcement des capacités au niveau local. Plus particulièrement, des travaux sur les chaînes de valeur tenant compte de l'égalité des sexes ont été menés à bien.

114. Cependant, quelques incertitudes demeurent sur la manière d'intégrer systématiquement la parité hommes-femmes dans l'OS 4, outre les contraintes en matière de budget et de capacités. Les partenariats et la programmation conjointe avec d'autres organisations pourraient aider à accroître cette expertise au niveau des pays. Par ailleurs, la FAO, plus particulièrement le PS 4, doit se concentrer davantage sur le renforcement de l'analyse sexospécifique dans ses programmes et ses projets. Il convient de noter que de nombreux projets ne comportent pas de marqueurs de l'égalité homme-femme, même lorsqu'ils ont été formulés bien après l'introduction de cet élément pourtant obligatoire. Comme il a été indiqué lors de l'évaluation de l'OS 3, une analyse plus approfondie de l'effet des interventions de la FAO sur l'inégalité entre les sexes permettrait de définir et de comprendre quels types d'interventions, dans quel contexte, feraient le mieux progresser l'égalité.

Conclusion 4: Le PS 4 met l'accent sur une approche multisectorielle, en accord avec des ministères autres que celui de l'agriculture, et la FAO a conclu un large éventail de partenariats efficaces dans le cadre des activités qu'elle mène au titre de l'OS 4. Toutefois, il existe une marge de progression en ce qui concerne les partenariats avec le secteur privé.

115. Il convient de reconsidérer la tendance qu'a la FAO à se tourner en premier lieu vers le Ministère de l'agriculture au niveau national afin qu'elle puisse prêter un appui à des interventions multisectorielles visant à améliorer les systèmes agricoles et alimentaires. Les projets relatifs aux chaînes de valeur et l'élaboration de stratégies d'exportation sont habituellement du ressort du Ministère de l'industrie ou du commerce et du Ministère de l'agriculture. La question des marchés agricoles est traitée par le Ministère de l'agriculture et le Ministère du commerce, ainsi que d'autres comme le Ministère des pêches et le Ministère de l'environnement. Dans certains contextes, en dépit de l'adhésion à des accords de l'OMC, l'entité nationale responsable de la sécurité sanitaire des aliments est soit un nouvel organisme, soit une institution spéciale placée sous la tutelle de différents ministères, tels que le Ministère de l'agriculture, le Ministère de la santé et le Ministère du commerce. L'adoption d'approches relatives au commerce, aux marchés et aux systèmes alimentaires implique que la palette de compétences et le profil des bureaux de pays soient différents de ce qui est nécessaire dans le champ d'expertise traditionnel de la FAO.

116. Dans le cadre du PS 4, l'Organisation s'est engagée dans des collaborations fructueuses avec divers partenaires: interlocuteurs gouvernementaux de différents ministères, organisations des Nations Unies et organisations multilatérales, organisations économiques régionales, organisations techniques régionales et nationales, groupes de réflexion dans les domaines de la recherche et de l'analyse, universités et organisations de la société civile. Les partenariats portaient principalement sur le dialogue relatif aux politiques, le partage de données et de connaissances liées aux accords internationaux et les questions de gouvernance du commerce.

117. Le développement axé sur les marchés fait appel au secteur privé et il faut que la FAO collabore plus étroitement avec le secteur privé qu'elle ne le faisait auparavant. Cependant, la politique de la FAO relative aux partenariats avec le secteur privé, dont le contenu est clair, est perçue comme trop conservatrice et dissuade le personnel d'exploiter d'éventuelles possibilités, en particulier dans les bureaux décentralisés. Il existe néanmoins plusieurs possibilités ou points d'entrée dont il serait possible de tirer parti plus activement, y compris des partenariats avec d'autres organisations du système des Nations Unies qui travaillent de manière plus directe avec le secteur privé et la facilitation de plateformes à parties prenantes multiples à l'appui du renforcement de cadres règlementaires favorables au développement du secteur privé.

Conclusion 5: Les difficultés de la FAO en ce qui concerne la mobilisation de ressources au profit de l'OS 4 tiennent au fait qu'il faudrait montrer plus clairement ce que le PS 4 peut offrir au plan programmatique mais aussi avoir accès à des sources de financement non traditionnelles pour les pays qui ne sont pas des PMA.

118. Un certain nombre de produits en lien avec le PS 4 bénéficient de la stabilité qu'offrent des ressources financières verrouillées. Pour d'autres volets du programme, en revanche, la mise en œuvre du PS ne semble pas s'être accompagnée d'un plan d'investissement ou de mobilisation de ressources clair. Les représentants de la FAO ont signalé qu'il leur avait été demandé de suivre un nouveau cadre stratégique et de mettre en œuvre les programmes stratégiques, sans qu'ils soient dotés des outils et ressources nécessaires pour ce faire.

119. La FAO opère dans le paysage surpeuplé de l'assistance technique relative au commerce, au sein de systèmes de contrôle de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments. Une grande partie de l'assistance bilatérale concerne l'accès préférentiel et n'a laissé que peu de place à la FAO. Par ailleurs, l'Organisation a de plus en plus de difficultés à lever des fonds pour aider les pays en développement qui ne sont pas des PMA, ce qui l'oblige à prêter la plus grande partie de son assistance dans le domaine de l'application des normes par l'intermédiaire de petits projets de coopération technique financés sur son budget ordinaire. Cependant, elle ne travaille pas non plus suffisamment avec les institutions régionales et internationales importantes qui prêtent un appui au commerce, aux marchés et au développement des chaînes de valeur. L'aptitude des bureaux régionaux et des bureaux de pays à collaborer avec des IFI et, plus généralement, à mobiliser des fonds était trop faible. La FAO redouble d'efforts et conçoit actuellement de nouvelles approches afin de mobiliser des ressources plus efficacement.

Conclusion 6: Il serait possible d'améliorer l'intégration programmatique du PS 4.

120. Il existe des exemples notables de collaboration et de coordination étroite entre les différents produits de l'OS 4, auxquels travaille l'ensemble des divisions techniques en vue de prêter aux pays une assistance complète et globale au titre de l'OS 4. Toutefois, les exemples sont rares et concernent en général uniquement des activités de grande ampleur financées par des ressources extrabudgétaires (par exemple, projet sur les racines et les tubercules financé par l'UE en Afrique, projets sur la sécurité sanitaire des aliments au Bangladesh ou projet du LFSP financé par le Royaume-Uni au Zimbabwe). De ce fait, ils sont tributaires des ressources disponibles mais posent aussi une question conceptuelle. En suivant le modèle de collaborations fructueuses, il est possible de mieux intégrer et de mieux harmoniser les travaux relatifs au suivi et à l'analyse des politiques agricoles et alimentaires en Afrique et ceux de TCI avec d'autres activités menées au titre de l'OS 4. Pour illustrer ce propos, citons l'initiative régionale mise en œuvre en Europe et en Asie centrale, où l'appui au commerce et aux chaînes de valeur a été associé à une aide de TCI à la création d'un environnement favorable aux investissements. Le rôle de chef de file du PS 4 dans cette initiative régionale a permis de tirer parti de ces possibilités. Néanmoins, le fait de ne pas occuper une place aussi cruciale dans les initiatives régionales du Proche-Orient et, initialement, de l'Afrique a été un obstacle.

121. Par ailleurs, la FAO est engagée dans des travaux considérables qui promeuvent des filières alimentaires vertes (par exemple, Initiative en faveur de la croissance bleue, bioénergie, efficience de l'énergie et de l'eau, pertes et gaspillage dans les chaînes de valeur alimentaires). Toutefois, ces activités ne sont pas explicitement désignées comme telles et sont disséminées entre de nombreux départements et guidées par des approches et des cadres différents. Il existe une marge de progression en ce qui concerne la coordination, la systématisation et la rationalisation de ces activités morcelées qui contribuent sans équivoque à la promotion des chaînes de valeur alimentaires vertes, notamment sous l'égide du réseau de la FAO sur les chaînes de valeur alimentaire durables, en vue de promouvoir l'assimilation des enseignements et la cohérence.

122. Afin de renforcer les liens au sein du PS 4, l'équipe chargée de sa gestion pourrait chercher de manière volontariste des possibilités d'intégration ou de synergies à l'heure d'examiner les grandes étapes et accords sur le niveau de service prévus par les divisions techniques, en veillant également à ce que la parité hommes-femmes, la nutrition et la durabilité environnementale soient véritablement intégrées dans les interventions.

XIII. Recommandations

Recommandation 1. Élaborer, dans le cadre du PS 4, un nombre limité de travaux phares identifiables qui comprennent une offre programmatique globale du PS 4 et un lien avec d'autres PS, selon qu'il convient.

123. Plusieurs possibilités de programme phare pourraient être envisagées:

- Transposer à plus grande échelle une version améliorée de l'initiative régionale 2, qui englobe une intervention programmatique globale du PS 4 et a déjà donné des résultats prometteurs;
- S'appuyer sur le modèle programmatique «Un monde, une santé Plus» du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique afin de concevoir un programme unique sur les systèmes agricoles et alimentaires qui suive une approche intégrative pour prévenir et atténuer les menaces sanitaires à l'interface animaux-humains-végétaux-environnement, la finalité étant d'améliorer la santé publique et le bien-être, ainsi que de faciliter le commerce;
- Transposer à plus grande échelle des modèles déjà en cours d'essai dans le cadre des projets «Développer des systèmes alimentaires durables pour les zones urbaines» et «Renforcement des capacités relatives au commerce en Afrique de l'Est et en Afrique australe»;
- Compte tenu de l'avantage comparatif de la FAO en matière d'appui aux politiques, stratégies et cadres juridiques nationaux, adopter un modèle du programme FIRST[26] en affectant, dans un certain nombre de pays, un fonctionnaire chargé des politiques qui puisse contribuer à l'analyse des systèmes agroalimentaires et faciliter les débats à cet égard. Ces fonctionnaires spécialistes des systèmes alimentaires s'appuieraient sur un cadre ou une approche de suivi et d'analyse des politiques alimentaires et agricoles (sous la houlette de TCI) qui inclurait, par exemple, les composantes de programme suivantes:
    - Analyser la situation et les politiques agroalimentaires du pays dans l'optique socioéconomique/des systèmes alimentaires afin de connaître les besoins et l'avantage compétitif;
    - Définir les chaînes de valeur prioritaires et les interventions nécessaires à leur développement ou leur renforcement, y compris veiller à ce que les questions de la sécurité sanitaire des aliments, de la durabilité, de l'autonomisation économique des femmes et de la nutrition soient prises en considération et viser l'amélioration de la qualité des services techniques, opérationnels et financiers et de leurs liens;
    - Élaborer un plan d'investissement relatif à ces interventions;
    - Aider les gouvernements à coordonner les partenaires fournisseurs de ressources.

    La FAO dispose de points d'entrée éventuels à ces égards lorsque des gouvernements sollicitent son appui à la formulation de leurs stratégies relatives à l'agriculture en vue de la transformation de ce secteur, et du plan d'investissement sectoriel qui s'y rapporte. À défaut, il convient de réaliser ces analyses afin d'étayer l'élaboration des CPP. TCI a déjà envisagé des processus similaires dans son projet de stratégie de la FAO à l'appui des investissements dans l'alimentation et l'agriculture[27].

[26] Impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, durabilité et transformation (FIRST), UE/FAO.

[27] Pour veiller à ce qu'un CPP soit fortement centré sur les investissements, il convient que l'approche de la FAO soit étayée par une évaluation initiale du climat d'investissement dans le pays concerné, généralement réalisé par le Centre d'investissement, et mise en relation avec une analyse du contexte

124. Parallèlement à la conception de ces CPP, il faut que les équipes responsables des PS amorcent des débats sur l'adoption de cibles spécifiques des ODD comme objectifs communs à la FAO et à ses interlocuteurs, les inscrivent dans les CPP et assignent des cibles et indicateurs nationaux adéquats aux CPP successifs, à l'horizon 2030. Les CPP prendront ainsi une dimension plus stratégique: ils seront à évolution continue; les interventions liées à des cibles spécifiques des ODD seront lancées progressivement et les grandes étapes seront examinées au début de chaque CPP. Par conséquent, les CPP peuvent évoluer sous la forme de feuilles de route axées sur les systèmes, qui seront propres à chaque pays et permettront à la FAO de prêter un appui à la concrétisation des ODD pertinents au niveau national.

Recommandation 2.Dans l'application des principes d'inclusion et d'efficacité, la FAO doit personnaliser et adapter ses approches des systèmes agricoles et alimentaires en prévoyant différents niveaux de complexité et d'intégration, compte tenu de l'état de préparation, des contraintes et des capacités des petits exploitants pour ce qui est de s'intégrer de manière profitable et durable dans des marchés et diverses chaînes de valeur. Pour être efficaces, les programmes menés au niveau national doivent représenter un juste équilibre entre les aspects «amont» (par exemple, résolution des questions relatives aux mesures commerciales et à la facilitation des échanges) et les aspects «aval» (par exemple, renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur dans les PMA afin qu'ils soient à même de saisir efficacement les opportunités).Il convient de mettre à disposition en priorité les capacités nécessaires pour prêter un appui à ces programmes.

125. Le centrage du PS 4 diffèrera dans chaque pays en fonction des caractéristiques et des besoins des systèmes agricoles et alimentaires locaux. Les travaux du PS 4 concernant, par exemple, la gouvernance du commerce, les normes et l'accès aux marchés correspondent fortement à la situation de nombreux pays d'Asie et d'Amérique latine, en particulier ceux à revenu intermédiaire (tranche inférieure), qui évoluent vers une production alimentaire excédentaire et une agriculture commerciale et se préparent à intégrer des chaînes de valeur mondiales. En outre, les consommateurs de ces pays sont de plus en plus demandeurs en matière de sécurité sanitaire des aliments. Dans de nombreux pays d'Afrique, les points d'entrée seraient notamment l'appui à la formulation de politiques, le renforcement de la participation des petits producteurs aux chaînes de valeur locales et la création d'un environnement favorable aux PME.

126. Les interventions axées sur les marchés s'avèrent fructueuses pour ceux qui atteignent le seuil d'actifs minimal et, par conséquent, sont prêts à intégrer les chaînes de valeur[28]. Ceux qui se situent en deçà de ce seuil doivent faire l'objet d'interventions spécifiques non axées sur les marchés, qui créeront les conditions préalables nécessaires à leur participation au développement des chaînes de valeur. En pareil cas, d'autres programmes menés par la FAO au titre des PS 1, 2, 3 et 5 pourraient être plus pertinents; cependant, l'Organisation veille déjà à ce que ces mesures soient en accord avec les approches du PS 4 (mesures axées sur les marchés et non plus sur l'aide sociale).

127. Les filières locales courtes offrent autant de possibilités que les chaînes de valeur internationales, plus longues, mais elles requièrent des approches différentes en matière de renforcement des capacités, selon la nature et le profil des marchés et des consommateurs concernés. Dans une perspective favorable aux pauvres, il conviendrait que les priorités de la

---

politique et économique local. De toute évidence, le dialogue régulier entre les spécialistes des politiques et des investissements et le personnel du bureau de pays est essentiel.

[28] Stoian, D., Donovan, J., Fisk, J., Muldoon, M.F., 2012, *Value-chain development for rural poverty reduction: a reality check and a warning*, Enterprise Development and Microfinance 23 (1): 54-69.

FAO soient davantage en adéquation avec les besoins et les difficultés des réseaux extensifs de petits producteurs. En outre, il faudrait permettre à ceux-ci de s'organiser efficacement en se regroupant et en appliquant les normes de sécurité sanitaire des aliments et prêter un appui à la formulation de politiques visant à renforcer les capacités des petits exploitants, hommes et femmes, et des PME de participer de manière efficace à des chaînes de valeur.

128. Parmi les domaines prioritaires de plus haut niveau figurent la levée des obstacles non tarifaires, problématique à laquelle la FAO devrait s'attaquer dans le cadre d'enceintes internationales dédiées au commerce, comme les processus de Genève. Par conséquent, l'Organisation doit formuler ses approches pour l'amont et l'aval, ce qui nécessitera d'autres types d'instruments, de ressources et de partenariats. L'équipe d'évaluation recommande d'associer les deux, tout en sélectionnant les interventions en aval en fonction de l'aptitude à s'engager de façon durable et progressive, et non dans des projets pilotes sous-dimensionnés et de courte durée. Les travaux sur les chaînes de valeur au niveau des pays ne doivent pas porter sur des questions isolées en raison des ressources limitées du PCT mais plutôt s'inscrire dans une approche progressive de bout en bout.

129. Enfin, il serait judicieux d'analyser les demandes d'assistance (nombre de demandes reçues dans les domaines de travail liés au PS 4) par rapport à l'offre afin de mieux connaître les besoins en capacités et, partant, de veiller à ce que l'appui prêté soit adéquat.

Recommandation 3. Il faut que la FAO améliore la communication interne et externe sur les offres programmatiques du PS 4.

130. L'équipe du PS 4 doit intensifier ses activités de renforcement des capacités et de communication (appui consultatif) afin de sensibiliser les représentants de la FAO, les gouvernements et les autres parties prenantes nationales, les donateurs et les autres partenaires de développement et de leur faire mieux comprendre les avantages que présente l'adoption d'une approche fondée sur les systèmes agricoles et alimentaires, à l'appui des stratégies de développement nationales. Il est également nécessaire de démontrer que le coût et la complexité accrus qui sont inhérents à une approche systémique sont le prix à payer pour contribuer à réduire la pauvreté, à renforcer la résilience des moyens d'existence et à améliorer la viabilité des petites entreprises. Concevoir des produits phares du PS 4 ou définir des offres programmatiques concrètes, tel que suggéré par la recommandation 1, contribuerait aussi à faire mieux connaître les concepts de l'OS 4 et à promouvoir leur assimilation.

131. En outre, il est manifestement nécessaire de transmettre des orientations plus précises aux bureaux de pays sur les thèmes relatifs au commerce et les approches des systèmes alimentaires. La direction du PS 4 doit guider les bureaux de pays sur les questions liées au commerce afin de faire mieux connaître la palette des offres de la FAO en matière de normes, de gouvernance du commerce et d'accès aux marchés, ainsi qu'amorcer une réflexion sur les systèmes alimentaires dans les pays qui semblent prêts à adopter des approches à plus long terme. Cela implique aussi de faire mieux comprendre les évolutions dynamiques ayant trait à la démographie, aux ressources naturelles et au changement climatique, ainsi que leur incidence sur les chaînes de valeur, le commerce et la sécurité alimentaire.

Recommandation 4. La FAO doit renforcer la stratégie et les capacités en ce qui concerne la mobilisation de ressources au titre de l'OS 4.Plus particulièrement, elle doit élaborer des approches plus novatrices aux fins de la mobilisation de ressources au niveau régional, en

vue d'exploiter les possibilités qui existent dans les pays où l'approche systémique de l'agriculture et de l'alimentation bénéficie actuellement d'un certain élan et où la tendance est à l'ouverture du commerce. Le cofinancement des gouvernements et leur collaboration avec des banques régionales de développement seront de plus en plus nécessaires, compte tenu de la baisse du financement des donateurs dans les pays qui ne sont pas des PMA.

132. Il convient d'élaborer un plan de mobilisation de ressources bien défini et spécifique à chaque OS, en concertation avec la nouvelle Équipe chargée de l'appui à la promotion, à la diffusion de l'information et aux réseaux au sein de la Division de la mobilisation des ressources. Ces travaux doivent inclure, idéalement, la rédaction d'une feuille de route concernant l'appui prêté dans les pays en vue de la concrétisation des cibles des ODD convenues, en lien avec les OS et les CPP, étant entendu que ce document doit cibler non seulement les priorités de financement des donateurs recensés mais aussi le cofinancement par les gouvernements. Pour aider les bureaux de pays à formuler des propositions et à travailler avec des bureaux de donateurs sur place, l'équipe de gestion du PS, en concertation avec les bureaux régionaux, doit constituer une réserve commune d'administrateurs auxiliaires et de consultants affectés à des missions courtes, à la demande.

133. Initiatives régionales pluriannuelles – Il convient d'encourager les bureaux régionaux à lever un financement pluriannuel au profit des initiatives régionales en s'appuyant sur une approche programmatique et à adopter des stratégies nationales de mobilisation de ressources à l'égard de nouveaux donateurs ayant des intérêts régionaux particuliers.

134. Durcissement des critères du PCT – Le PCT vise à mettre l'expertise technique de la FAO à la disposition de ses Membres dans le cadre de projets ciblés, pérennes, de courte durée et présentant un effet catalytique. Ces projets doivent prévoir des stratégies de retrait claires, y compris des clauses obligeant les interlocuteurs gouvernementaux à affecter des fonds ou à prendre des mesures permettant la transposition à plus grande échelle en cas de résultats. Les gouvernements doivent s'engager à passer à la dimension supérieure s'ils obtiennent les résultats attendus d'un projet de coopération technique.

135. Mobilisation de ressources à Genève – Le Bureau de liaison avec les Nations Unies (Genève) doit se voir accorder des responsabilités et des moyens lui permettant de prêter un appui à la mobilisation de ressources auprès des organisations ayant leur siège à Genève, étant donné que la ville est un pôle important des questions commerciales et humanitaires. Il serait possible, à cet égard, d'adopter des approches conjointes avec d'autres organisations des Nations Unies, en particulier le Centre du commerce international (CCI) et la CNUCED.

Recommandation 5.Il convient d'examiner les mécanismes et les politiques de partenariat avec le secteur privé et les institutions financières internationales de manière à éviter tout blocage inutile.

136. Il est nécessaire de trouver des approches plus concrètes et mieux calibrées qui prennent en compte la grande diversité des acteurs du secteur privé – des conglomérats transnationaux aux associations de petites entreprises, à l'échelon des districts. En conséquence, il serait justifié de déléguer aux niveaux décentralisés le pouvoir de décision en ce qui concerne les possibilités limitées, localisées et à court terme qui ne présentent pas de risque pour la réputation de l'Organisation. L'affectation de chargés des partenariats dans des bureaux régionaux est une étape positive en ce sens.

137. La DPS pourrait aussi prêter aux bureaux régionaux ou aux bureaux de pays une assistance de terrain à la mise en œuvre de partenariats ou de programmes faisant appel à des parties

prenantes du secteur privé. Actuellement, il existe des directives institutionnelles larges. Il est nécessaire de définir des orientations stratégiques et pratiques aux niveaux régional et national sur la base de recherches et d'analyses relatives aux possibilités et aux besoins, de trouver d'éventuels partenariats et de communiquer des avis aux bureaux en conséquence.

138. L'état actuel des relations entre la FAO et le secteur privé souligne combien il est nécessaire de renforcer les partenariats avec d'autres organisations des Nations Unies (en particulier l'ONUDI, le CCI et l'OIT) qui travaillent de manière plus directe avec le secteur privé.

139. Au niveau des pays, la FAO pourrait aussi faciliter la création de mécanismes fiables qui permettraient des relations fructueuses entre le gouvernement et les entreprises. Il faut que les États organisent des consultations régulières avec le secteur privé afin de mieux comprendre les difficultés auxquelles il est confronté et comment les surmonter. Ces consultations apporteront des éléments à l'appui de l'élaboration de politiques efficaces visant à promouvoir l'entrepreneuriat et à stimuler le commerce. Favoriser la mise en place de conditions permettant de travailler avec le secteur privé nécessite une approche globale au niveau gouvernemental, dont les aspects principaux seraient la cohérence des politiques et un dialogue et une coopération accrus avec le secteur privé.

Recommandation 6.Le PS 4 doit faire en sorte que les questions transversales comme la parité hommes-femmes, le changement climatique et la nutrition soient davantage mis en avant, afin de contribuer plus efficacement à l'objectif de créer des systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces.

140. Bien que les liens entre les PS (par exemple, le PS 1, le PS 2 et le PS 3) soient fondamentaux en ce qui concerne la nutrition, le changement climatique et la parité hommes-femmes, il demeure possible de faire apparaître plus explicitement les questions transversales dans l'OS 4, notamment en trouvant des points d'entrée qui permettraient d'orienter la finance du climat vers le développement de chaînes de valeur alimentaires vertes sous l'OS 4, ou de créer des systèmes alimentaires qui tiennent compte de la nutrition dans les échanges entre les partenaires de développement au niveau national.

141. Compte tenu du peu de fonds et de temps disponibles, une décision pragmatique a été prise, celle de se concentrer sur la parité hommes-femmes dans les chaînes de valeur et la promotion de l'entrepreneuriat des femmes dans le PMT en cours. Néanmoins, il sera important, dans le nouveau PMT, de consolider les travaux sur les chaînes de valeur et de leur conférer une dimension supérieure, mais aussi de les étendre à d'autres aspects de l'OS, si possible. Des travaux visant à sensibiliser les représentants de l'État au caractère sexiste des accords commerciaux, par exemple, seraient une contribution précieuse. La FAO pourrait collaborer plus étroitement sur cette question avec d'autres organisations des Nations Unies comme l'ONUDI et la CNUCED.

142. L'équipe de gestion du PS 4 peut envisager de renforcer son appui à la création de cadres d'action porteurs, dans lesquels pourraient prospérer des initiatives collaboratives d'investissement et d'innovation, dirigées par les secteurs concernés, qui viseraient à rendre les chaînes agricoles et alimentaires plus vertes. Les travaux relatifs à ces environnements favorables destinés à promouvoir des systèmes agricoles et alimentaires durables et verts doivent porter, entre autres, sur les règlements et les normes, les instruments économiques, et la recherche-développement.

Appendice 1. Cadre de résultats de l'OS 4 (extrait du PMT 2018-2021)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 ŒUVRER À DES SYSTÈMES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES PLUS INCLUSIFS ET PLUS EFFICACES					
	Cibles - D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires **(2.3)** - Adopter des mesures visant à assurer le bon fonctionnement des marchés de denrées alimentaires, afin de contribuer à limiter l'extrême volatilité des prix alimentaires **(2.c)**		**Cibles** - D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant, au niveau de la distribution comme de la consommation, et diminuer les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte **(12.3)**		**Cibles** - Accroître nettement les exportations des pays en développement, en particulier en vue de doubler la part des pays les moins avancés dans les exportations mondiales d'ici à 2020 **(17.11)**
	Indicateurs - Volume de production par unité de travail, en fonction de la taille de l'exploitation agricole, pastorale ou forestière **(2.3.1)** - Indicateur des anomalies tarifaires pour les denrées alimentaires **(2.c.1)**		**Indicateurs** - Indice mondial des pertes alimentaires **(12.3.1)**		**Indicateurs** - Part des pays en développement et des pays les moins avancés dans les exportations mondiales **(17.11.1)**

1	2	3	4
RÉSULTANTE 4.1: Des normes internationales, des accords et des directives volontaires sont formulés afin d'améliorer l'accès des pays aux marchés internationaux et leur fonctionnement	Les pays ont élaboré et mis en œuvre des politiques, des cadres réglementaires et des accords institutionnels à l'appui du développement de systèmes agroalimentaires inclusifs et efficaces	Les pays ont renforcé les capacités du secteur public et du secteur privé et accru les investissements afin de promouvoir le développement d'entreprises agroalimentaires et de filières inclusives	Les pays ont pris des décisions fondées sur des éléments factuels à l'appui du développement des systèmes agroalimentaires
Produit 4.1.1: Des normes internationales, nouvelles et révisées, en matière de sécurité sanitaire et de qualité des aliments et de santé des végétaux, sont formulées et convenues par les pays et servent de référence pour l'harmonisation internationale	Produit 4.2.1: Les capacités des organisations du secteur public sont renforcées en vue de la conception et de la mise en œuvre de politiques, de stratégies, de cadres réglementaires et de plans d'investissement à l'appui du développement de systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces	Produit 4.3.1: Les acteurs de la chaîne de valeur sont dotés des capacités techniques et des capacités de gestion qui permettent de développer des filières agricoles et alimentaires inclusives, efficaces et durables	Produit 4.4.1: Des informations et analyses sur le marché mondial actualisées sont fournies afin de promouvoir la transparence des marchés et d'améliorer les possibilités commerciales locales, régionales et mondiales
Produit 4.1.2: Les capacités des pays et de leurs communautés économiques régionales sont renforcées en vue de leur participation efficace à la formulation d'accords internationaux et de directives volontaires en faveur de mesures commerciales transparentes, de meilleurs débouchés commerciaux et de systèmes agricoles et alimentaires plus efficaces	Produit 4.2.2: Les capacités des organisations du secteur public et du secteur privé sont renforcées en vue de la conception et de la mise en œuvre de modalités institutionnelles favorables à des systèmes agricoles et alimentaires inclusifs et efficaces	Produit 4.3.2: Les capacités des organisations du secteur public et du secteur privé sont renforcées en vue d'une augmentation de l'investissement dédié, et de la conception et de la mise en œuvre d'instruments et de services financiers et de mécanismes de gestion des risques au service de systèmes agricoles et alimentaires efficaces et inclusifs	Produit 4.4.2: Les organisations du secteur public sont dotées des moyens d'établir des systèmes de suivi et d'analyse des incidences qu'ont les politiques commerciales, alimentaires et agricoles sur les systèmes agricoles et alimentaires nationaux